ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 44002— 2023

КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С БИЗНЕСОМ

Руководящие указания по реализации ИСО 44001

(ISO 44002:2019, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2023

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Федеральным государственным бюджетным учреждением «Российский институт стандартизации» (ФГБУ «Институт стандартизации») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 января 2023 г. № 57-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 44002:2019 «Корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом. Руководящие указания по реализации ИСО 44001» (ISO 41002:2019 «Collaborative business relationship management systems — Guidelines on the implementation of ISO 44001», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 Некоторые положения международного стандарта, указанного в пункте 4, могут являться объектом патентных прав. Международная организация по стандартизации (ИСО) не несет ответственности за идентификацию подобных патентных прав

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© ISO, 2019
© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2023

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 2
3 Термины, определения и сокращения 2
4 Среда организации 2
5 Лидерство 5
6 Планирование 8
7 Средства обеспечения 10
8 Деятельность организации 14
9 Оценка результатов деятельности 60
10 Улучшение 62
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 63
Библиография 64

Введение

0.1 Общие положения

Настоящий стандарт содержит руководство по эффективному внедрению ИСО 44001 для создания и улучшения систем управления корпоративными взаимоотношениями с бизнесом (CBRMS) в организациях любого размера. Настоящий стандарт не содержит дополнительных требований. Он предназначен для пользователей, которые хотят получить глубокие знания и понимание требований ИСО 44001, т. е. с целью содействия процессу внедрения в организации.

Обоснование важности деловой ценности и преимуществ корпоративных взаимоотношениями представлено в ИСО 44001.

Настоящий стандарт разработан с использованием лучших отраслевых практик, в том числе первых пользователей ИСО 44001. Он предназначен для того, чтобы помочь организациям понять, почему каждый элемент ИСО 44001 важен, а также чтобы рекомендовать подходы, которые следует использовать для его практической реализации. Способы выполнения требований должны оцениваться индивидуально и применяться с учетом среды каждой организации.

В ИСО 44001 определен многомерный характер корпоративных взаимоотношений. Многие из этих взаимоотношений имеют внешнюю направленность, подчеркивая важность сотрудничества в управлении различными целями, задачами, ожиданиями, культурами и поведением между организациями.

Взаимоотношения также можно использовать для сосредоточения внимания на внутренних интерфейсах с целью оптимизации существующей деятельности, консолидации внутренних изменений или для ускорения процесса интеграции во время поглощений и слияний. В связи с этим руководства, содержащиеся в настоящем стандарте, также актуальны. В корпоративных взаимоотношениях эффективная работа опирается на конкретные взаимно согласованные совместные цели, структуры, ресурсы, процессы, функции и обязанности, и это может потребовать определенных изменений в установленных процессах. Структура настоящего стандарта разработана в соответствии с ИСО 44001 с использованием структуры высшего уровня (HLS) для стандартов на системы менеджмента (MSS). При разработке стандарта на корпоративные взаимоотношения с бизнесом подробные конкретные требования по установлению, развитию и менеджменту отношений с третьими сторонами с использованием восьмиэтапной модели жизненного цикла (см. рисунок 1) были рассмотрены в разделе 8 (деятельность). В корпоративных взаимоотношениях эффективная работа опирается на конкретные взаимно согласованные совместные интерфейсы, процессы, функции и обязанности и может потребовать определенных изменений в уже установленных процессах.

Интерфейсы между структурой высокого уровня и жизненным циклом

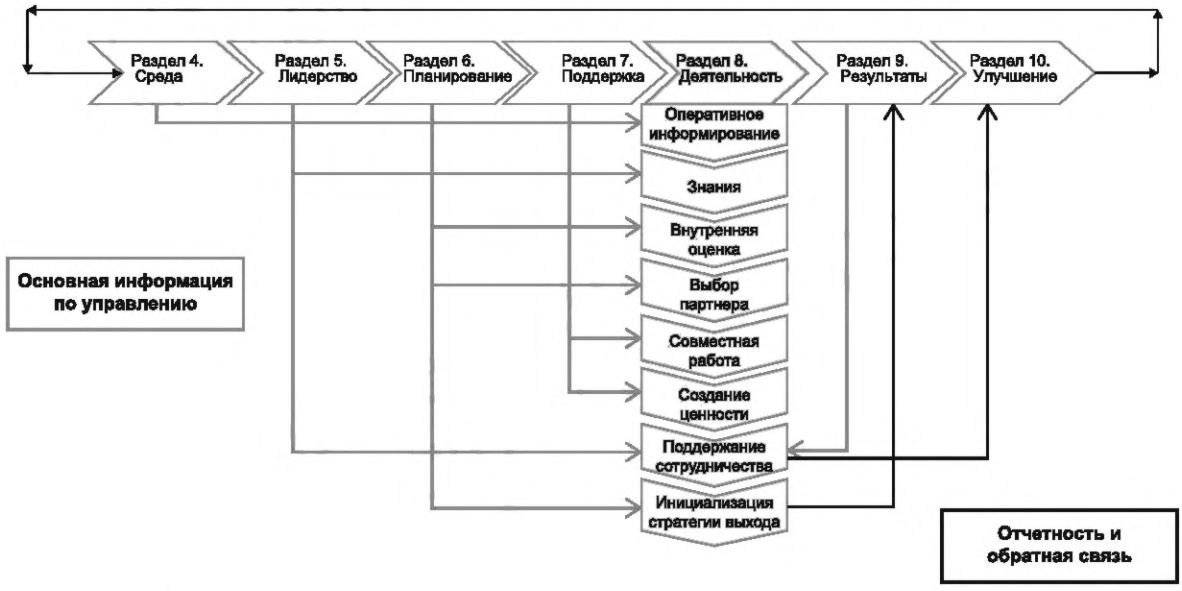

Рисунок 1 — Отношения между корпоративными и операционными системами

0.2 Применение настоящего стандарта

Настоящий стандарт структурирован таким образом, что нумерация пунктов соответствует нумерации, используемой для соответствующих разделов в ИСО 44001.

Стадии, описанные в разделе 8, предваряются комментариями, которые более подробно объясняют цель и задачи каждой стадии. Блок-схема включена, чтобы проиллюстрировать путь через шаги на каждом этапе. Каждое поле в блок-схеме представляет собой пункты, содержащиеся в ИСО 44001, а также вспомогательные пункты в настоящем стандарте.

Каждый из подпунктов структурирован в одном и том же простом формате следующим образом:

a) сначала краткое изложение целей соответствующего пункта в ИСО 44001;

b) затем объяснение актуальности и важности поддержки развития эффективной совместной работы;

c) наконец, руководящие указания по реализации пункта соответствия в ИСО 44001, например предлагаемые подходы и области для рассмотрения.

Там, где это необходимо, пункты поддерживаются таблицами, рисунками, моделями и методами, которые можно использовать при реализации.

Для ясности и лучшего понимания рекомендуется совместное изучение ИСО 44001 и настоящего стандарта. Дополнительная информация представлена в приложениях к ИСО 44001.

Может показаться, что некоторые требования в ИСО 44001 дублируются. Однако в этих случаях они являются отражением эволюции процессов на протяжении всего жизненного цикла отношений. HLS описывает те требования, которые возникают на организационном уровне, в то время как подпункты в разделе 8 описывают аналогичные требования, которые применяют к конкретному сотрудничеству.

Руководство, представленное в настоящем стандарте, позволяет интегрировать структуру ИСО 44001 в осуществляемые операции, деятельность, процессы и процедуры организации, чтобы оптимизировать преимущества сотрудничества между организациями. В этом контексте принятие такого совместного подхода усиливает, а не умаляет обязательств и ответственности, согласованных между сторонами, и его применение соответствует размеру и сложности вовлеченных организаций.

Следующие дополнительные положения включены для поддержки требований и взаимодействия с третьими сторонами.

0.3 Общие принципы менеджмента корпоративных бизнес-взаимоотношений

0.3.1 Структура жизненного цикла

Структура жизненного цикла обращается к ряду аспектов, которые вытекают из системы менеджмента высшего уровня и варьируются в зависимости от контекста и зрелости конкретного жизненного цикла взаимоотношений. Эти развивающиеся аспекты влияют на поведение и организационную культуру сотрудничающих организаций, чтобы обеспечить их эффективность, оптимизацию и извлечение большей выгоды заинтересованными сторонами за счет совместных подходов (см. рисунок 2).

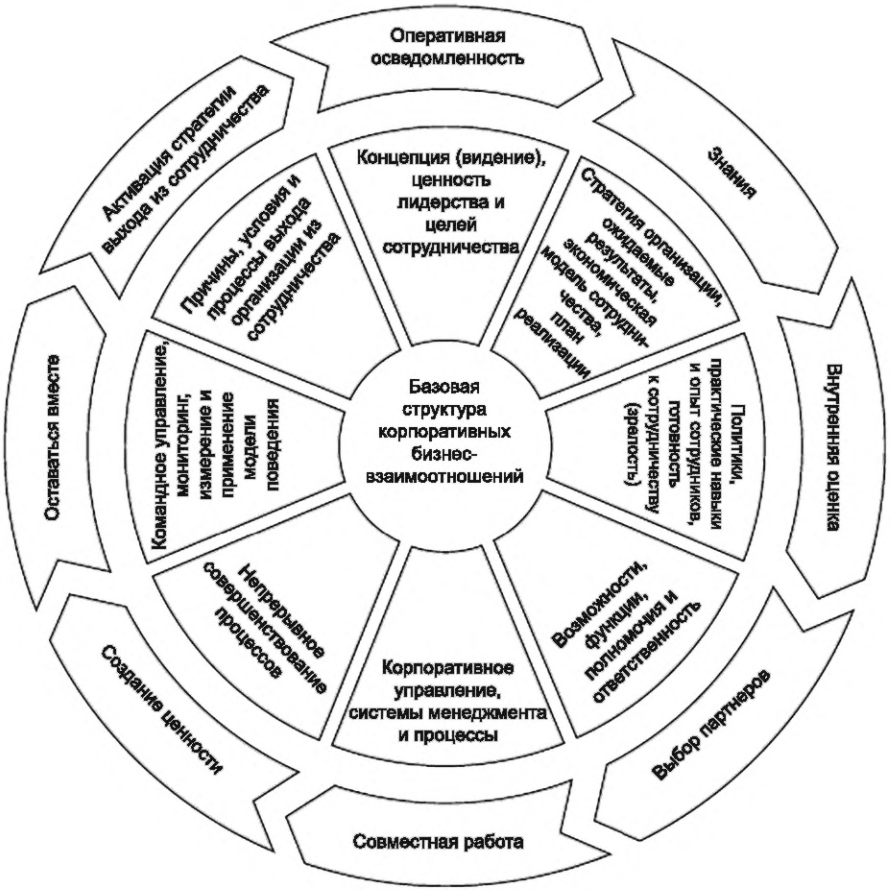

Рисунок 2 — Общая схема основных компонентов успешных корпоративных бизнес-взаимоотношений

В контексте корпоративных бизнес-взаимоотношений модель жизненного цикла описывает ключевые этапы эффективного процесса управления от принятия концепции до выхода из нее. Представлено восемь этапов:

a) оперативная осведомленность: установление склонности конкретной деятельности к сотрудничеству;

b) знания: оценка конкретных преимуществ сотрудничества и делового предложения;

c) внутренняя оценка: оценка способности бизнеса сотрудничать;

d) выбор партнеров: установление надлежащего процесса отбора;

e) совместная работа: создание совместной модели управления для сотрудничества;

f) создание ценности: создание совместного процесса для постоянного улучшения;

g) оставаться вместе: управлять, контролировать и измерять отношения с течением времени;

h) активация стратегии выхода из сотрудничества: установление совместного подхода к выходу из сотрудничества и/или будущему сотрудничеству.

0.3.2 Последовательность этапов

В разделе 8 представлен восьмиэтапный процесс, но точка входа для любых конкретных корпоративных бизнес-взаимоотношений может варьироваться.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С БИЗНЕСОМ

Руководящие указания по реализации ИСО 44001

Collaborative business relationship management systems.
Guidelines on the implementation of ISO 44001

Дата введения — 2023—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит руководящие указания для организаций по внедрению ИСО 44001 (см. рисунок 3) для достижения успешных корпоративных бизнес-взаимоотношений, а также помогает организациям эффективно использовать и внедрять его в свою среду.

Настоящий стандарт содержит разъяснения требований ИСО 44001, их важности, а также приводит рекомендации по подходам к их практической реализации. Способы выполнения требований оценивают индивидуально и применяют в контексте каждой организации.

Настоящий стандарт применим к любой организации.

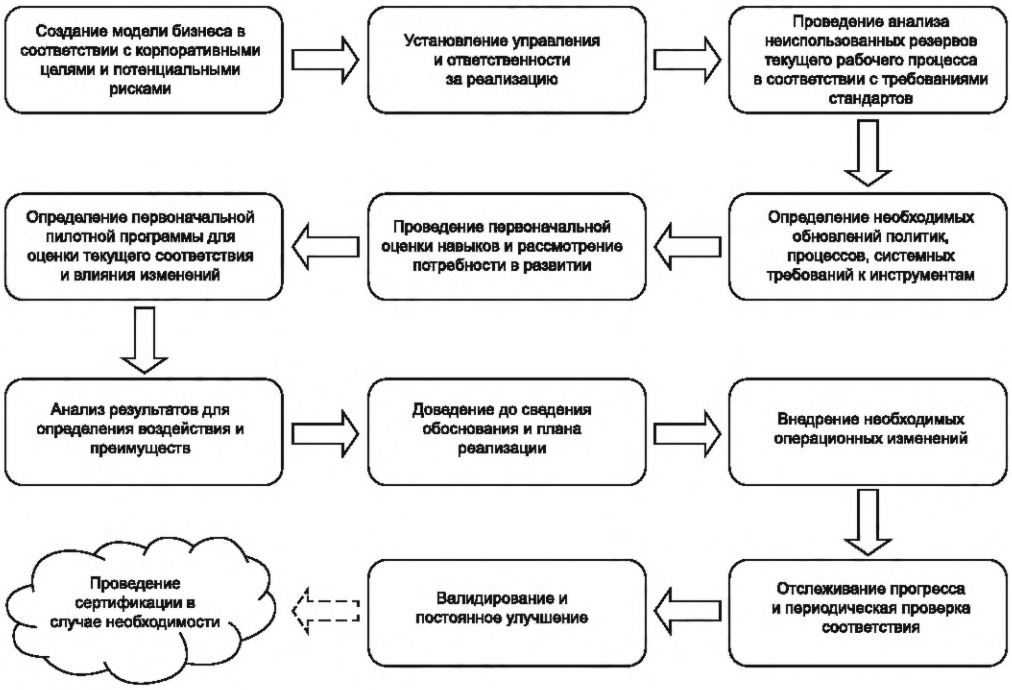

Рисунок 3 — Процесс внедрения высокого уровня для ИСО 44001

Издание официальное

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт [для датированной ссылки применяют только указанное издание ссылочного стандарта, для недатированной ссылки — последнее издание (включая все изменения)].

ISO 44001:2017, Collaborative business relationship management systems — Requirements and framework (Корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом. Требования и структура)

3 Термины, определения и сокращения

3.1 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 44001.

Организации ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных для их использования в стандартизации по следующим адресам:

- платформа онлайн-просмотра ИСО: доступна по адресу gost.e-ecolog.ru ;
- Электропедия МЭК: доступна по адресу gost.e-ecolog.ru .

3.2 Сокращения

CBRMS — корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом (collaborative business relationship management system);

IPR — право интеллектуальной собственности (intellectual property right);

KPI — ключевой показатель эффективности (key performance indicator);

MAP — оценка зрелости (maturity assessment profile);

OLA — договор на эксплуатацию (operating level agreement);

RMP — план менеджмента корпоративных бизнес взаимоотношений (relationship management plan);

SER — исполнительный топ-менеджер (senior executive responsible);

SLA — соглашение об уровне обслуживания (service level agreement).

4 Среда организации

4.1 Понимание организации и ее среды

Примечание — Дополнительная информация о среде организации представлена в ISO/TS 9002:2016, раздел 4.

4.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует четко установить связь между деятельностью, предполагаемыми результатами деятельности организации и потенциальной ролью сотрудничества в поддержке этих результатов.

4.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Взаимоотношения могут не подходить для всех деловых отношений, и основное внимание должно быть направлено на то, где взаимоотношения могут повысить ценность. Организации могут выявить, что работа в условиях взаимоотношений может создать проблемы для существующих операционных структур. Поэтому важно, чтобы внутренние заинтересованные стороны видели, что совместные рабочие подходы в целом полезны.

4.1.3 Как: указания по внедрению

Во многих организациях принятие совместных рабочих инициатив требует стратегического решения высшего руководства, чтобы обеспечить, когда это уместно, его эффективную интеграцию и поддержку во всех функциональных и рабочих группах.

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

4.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить для себя внешние заинтересованные стороны, на которые может повлиять внедрение совместной работы, чтобы обеспечить четкое понимание их потребностей и ожиданий.

4.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Успешное внедрение совместных подходов должно быть основано на способности предлагаемых инициатив достигать определенных целей и результатов, интегрированных с целями участвующих организаций и заинтересованных сторон. Они не всегда могут быть полностью согласованы, но должны быть, как минимум, взаимодополняющими или нейтральными с точки зрения ключевых целей. Также важно обеспечить, чтобы эти цели пересматривались через регулярные промежутки времени для оценки изменений.

В некоторых случаях возможность сотрудничества может быть инициирована заинтересованными сторонами или может возникнуть необходимость удовлетворения требований заинтересованных сторон через специализированных партнеров или поставщиков. Заинтересованная сторона может быть частью сотрудничества. На самом деле, важным аспектом оптимизации показателей деятельности за счет сотрудничества является то, что партнеры могут напрямую взаимодействовать с заинтересованными сторонами и развивать более тесные отношения с заинтересованными сторонами. Также возможно, что принятие заинтересованными сторонами сотрудничества или конкретных партнеров по сотрудничеству может стать решающим фактором в разработке правильного подхода.

4.2.3 Как: указания по внедрению

Организация должна определить все потенциальные заинтересованные стороны, понять их потребности и ожидания и разработать план их удовлетворения. Картирование заинтересованных сторон является признанным инструментом, используемым во многих организациях, но оно должно выходить за рамки традиционных источников влияния и скептиков, чтобы учитывать все точки соприкосновения, которые могут прямо или косвенно влиять на совместные инициативы и результаты.

4.3 Определение области применения системы менеджмента корпоративных бизнес-взаимоотношений

4.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует оценить свои стратегические цели и операционную деятельность, чтобы определить, где уместно или выгодно внедрить и применить системный подход к совместной работе.

4.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Организация может иметь широкий спектр внешних отношений, где потенциал использования ценности совместной работы может быть определен различными способами. Также могут потребоваться предложения, связанные с размером и сложностью вовлеченных организаций и получаемыми результатами.

4.3.3 Как: указания по внедрению

При рассмотрении подхода к совместной работе необходимо соблюдать баланс между требуемыми затратами времени и ресурсов, а также прогнозируемыми преимуществами улучшения результатов. Сегментирование текущих операционных подходов поможет обеспечить эффективное целевое использование ресурсов и в то же время оценить движущие силы рынка. Там, где это возможно, следует определить аспекты, на которые может повлиять заинтересованная сторона. Сюда могут входить:

a) отношение заинтересованной стороны к сотрудничеству;
b) предпочтения заинтересованной стороны в отношении партнеров;
c) риск работы с несколькими организациями;
d) процессы заключения контрактов и юридические ограничения;
e) наличие подходящих партнеров или поставщиков;
f) сроки.

4.4 Система менеджмента корпоративных бизнес-взаимоотношений (CBRMS)

4.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить создание системы CBRMS для поддержки и поддержания объема требований организации к сотрудничеству, а также ее эффективное информирование, полное документирование и интеграцию с другими системами менеджмента, действующими в организации.

4.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Если отношения сотрудничества определены как ключевые факторы достижения бизнес-целей, крайне важно, чтобы установленная система управления сотрудничеством и процессы высокого уровня поддерживались в рамках существующих операционных систем организации. Неудача потенциально

выгодного внешнего сотрудничества может быть прослежена до этих действий, которые вошли в противоречие с установленными политиками, процессами и практиками.

4.4.3 Как: указание по внедрению

Должен быть установлен задокументированный набор систем и процессов для совместной работы, которые согласованы с существующими системами менеджмента в организации. Сферы деятельности должны быть способны приспосабливаться к конкретным адаптациям и изменениям, когда это уместно, включая способность эффективно приспосабливаться к сторонним процессам.

4.5 Создание ценности

4.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует оценить, где совместная работа может принести пользу, чтобы обеспечить надлежащее внимание к инвестициям и использованию ресурсов для достижения максимальной выгоды. Совместная работа может включать дополнительные или специализированные ресурсы для достижения желаемых целей и обеспечения четкого баланса между инвестициями и результатами.

4.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Существует много типов отношений, их потенциал для увеличения ценности можно оценивать поразному в зависимости от желаемых результатов, размера и сложности организации. Ценность также может быть определена по-разному, как это часто бывает с потенциальными партнерами по сотрудничеству. Крайне важно, чтобы организации могли оценить и сформулировать свое прогнозируемое ценностное предложение и согласовать его с партнерами.

4.5.3 Как: указания по внедрению

В качестве отправной точки организация может рассмотреть возможность оценки ожидаемой ценности всех существующих и потенциальных отношений на основе общих целей организации и оценки того, где совместный подход может принести пользу (см. например рисунок 4).

Ценность может быть различной в ряде подобных случаев или отношений. Их выявление гарантирует, что совместные инициативы будут правильно настроены. Они могут включать альтернативные приоритеты для повышения конкурентоспособности, например:

- усиление способности реагировать на требования рынка;
- выход на новые рынки;
- формирование альтернативных улучшенных ценностных предложений;
- стимулирование инноваций;
- увеличение ресурсов;
- скорость движения к рынку;
- улучшение профилей риска;
- снижение издержек.

Для любых потенциальных отношений могут существовать несколько факторов или отдельные факторы, но их следует верно понимать, чтобы гарантировать, что развертываемые процессы взаимодействия и управления по-прежнему сосредоточены на стратегических результатах и не отклоняются от них.

Примечание — Разъяснения по ряду взаимосвязей представлены в ИСО 44001:2017 (приложение F).

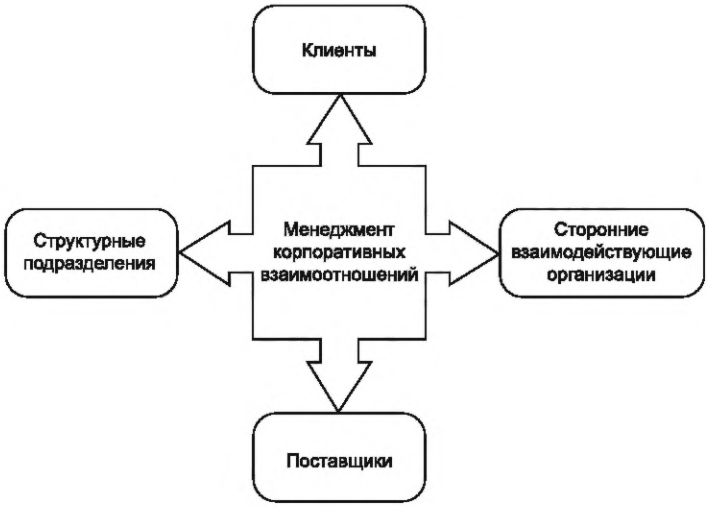

Рисунок 4 — Потенциальные области сотрудничества
и источники потенциального применения ценности для сотрудничества

5 Лидерство

5.1 Лидерство и приверженность

5.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить четкую и документированную поддержку развертывания совместной работы на высоком уровне, когда это необходимо.

5.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Приверженность, авторитет, влияние и надзор со стороны высшего руководства необходимы для общего успеха совместной работы. Совместная работа может потребовать дополнительных ресурсов или может повлиять на текущие операционные процессы, обязанности и управление заинтересованными сторонами.

5.1.3 Как: указания по внедрению

Организации следует официально назначить исполнительного топ-менеджера (SER), ответственного за совместную работу, с полномочиями высшего руководства для обеспечения надзора на высоком уровне за всей связанной деятельностью.

5.2 Политика

5.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить введение определенных политик и процессов для реализации и управления совместной работой.

5.2.2 Почему: объяснение целесообразности

При определении политики следует установить и внедрить в деловые отношения совместные концепции, подходы и модели поведения, чтобы они последовательно применялись и поддерживались во всей организации. Определение политики лежит в основе устойчивого успеха для достижения определенных результатов.

Политики и процессы организации должны поддерживать стратегическое направление сотрудничества и оценивать, как они приспосабливаются к другому способу работы. Все политики и процессы должны соответствовать меняющейся бизнес-среде и требованиям. Это начинается со стратегического направления и целей, протекающих через политику, процессов и руководства организации, где это необходимо, для обеспечения последовательной реализации. Со временем поведение должно оставаться в соответствии с согласованными целями и задачами.

5.2.3 Как: указания по внедрению

Политика совместной работы должна учитывать положения, указанные в таблице 1. Организации следует пересмотреть все другие политики, чтобы убедиться, что они не противоречат подходу к совместной работе.

Таблица 1 — Разработка политики

Содержание	Примечания
Согласованность с существующими политиками	Исключение противоречивых политик
Отражение видения и ценности организации	Поддержание идеологии организации
Санкционированность исполнительным руководством	Демонстрирование четкого выполнения административных предписаний
Отражение среды организации	Соответствие бизнесу
Использование релевантного для организации языка	Использование языка, общего для организации
Ясность для всех заинтересованных сторон	Четкость и краткость
Связь с операционными процессами	Отражение операционных процессов
Осознание потребности внутреннего развития	Удовлетворение потребности в обучении и развитии

Следует применять целостный подход, чтобы учитывать бизнес-среду, людей, показатели деятельности и конкретные требования организации.

Организация должна опираться на свои существующие политики и процессы, которые должны пересматриваться и улучшаться по мере необходимости для поддержки совместной работы. Для проверки необходимости новых политик и процессов следует получить ответы, как минимум, на нижеприведенные вопросы:

a) Совместимы ли взгляды и ценности организации с совместным подходом?

b) Включены ли в бизнес-план цели, которые должны быть достигнуты путем совместной работы?

c) Поддерживает ли корпоративный менеджмент совместную работу?

d) Можно ли реализовать совместную инициативу в рамках существующей структуры управления?

e) Включает ли программа развития ресурсов совместную работу?

f) Поддерживает ли текущий процесс менеджмента риска совместную работу?

g) Поддерживает ли текущий процесс менеджмента знаний совместную работу?

h) Поддерживает ли текущий процесс решения проблем совместную работу?

i) Подходит ли организационная структура и способна ли она обеспечить гибкость для совместной работы?

5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации

5.3.1 Высшее руководство (топ-менеджеры)

5.3.1.1 Что: краткое изложение намерений

Высшее руководство должно быть заинтересовано в совместной работе при своем назначении.

5.3.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Если две или более организации участвуют в совместной работе, вероятно, возникнет необходимость в некоторой перестройке деятельности и потенциальных изменениях в методах работы, которые могут повлиять на показатели деятельности и модели поведения. Поддержка и поведение высшего руководства задают тон всему персоналу.

5.3.1.3 Как: указания по внедрению

Высшее руководство должно четко назначать ответственных старших руководителей с соответствующими компетентностями, поведением и полномочиями.

5.3.2 Создание структуры управления в организациях

5.3.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна гарантировать, что в случае совместной работы существует четко определенная операционная структура и структура управления, которая регулирует ее применение внутри организации.

5.3.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Реализация совместной работы может потребовать изменений или адаптации к установленным структурам управления и обязанностям.

5.3.2.3 Как: указания по внедрению

Созданная структура управления и внедренные процессы должны обеспечивать эффективное лидерство и управление отношениями сотрудничества для достижения общих целей в рамках согласованных ценностей. Структура совместного управления представляет собой схему руководящих принципов и процессов, которые позволяют осуществлять постоянный мониторинг и управление отношениями сотрудничества для обеспечения ценности между сторонами. Структуру управления можно описать как соответствующую формальную структуру принятия решений, обеспечивающую согласование деловой активности и стратегий вовлеченных сторон.

При создании структуры управления она должна быть адаптирована к бизнес-потребностям сторон, принимая во внимание, например:

a) организацию, культуру и отношение;

b) сложность хозяйственной деятельности;

c) влияние деятельности на бизнес, т. е. стратегический бизнес против трансакционного;

d) географический охват;

e) структуру корпоративного менеджмента организаций сторон, т. е. подразделения, бизнес, элементы, регионы;

f) деловые отношения между сторонами;

g) процессы принятия решений внутри организации.

Структура управления должна:

- определить ценности и культуру организации для сотрудничества;
- подтвердить желаемый объем совместных деловых отношений (см. 4.4) и системы, которые их поддерживают (см. 4.5);
- определить цели организации и, при необходимости, установить цели сотрудничества (см. 6.2, 8.2.4 и 8.3.2.2);
- предоставить ресурсы для сотрудничества (см. 7.1);
- определить основные функции и обязанности для совместной работы (см. 8.6.2.5);
- подтвердить, что новые функции и обязанности по сотрудничеству совместимы с общими механизмами управления в остальной части организации;
- убедиться, что организация достаточно подготовлена к сотрудничеству, прежде чем начать его (см. 8.4.4);
- обеспечить создание соответствующей совместной структуры управления (см. 8.6.2), включая определение совместных целей, совместимых с целями организации в отношении сотрудничества (см. 8.6.2.3);
- гарантировать, что инициативы по созданию ценности должным образом направлены на достижение общих целей (см. 8.8);
- обеспечивать надзор за управлением совместными отношениями (см. 8.8.2 и 8.8.3);
- гарантировать, что эффективность совместных отношений надлежащим образом проанализирована и представлена в отчетах, пока они существуют (см. 8.8.7) и после выхода из сотрудничества (см. 8.9.4);
- обеспечить планирование аудитов и предоставление объективной информации о состоянии системы CBRMS (см. 9.2);
- гарантировать, что анализы со стороны руководства планируются и проводятся, и принимать своевременные решения для обеспечения того, чтобы CBRMS оставалась эффективной (см. 9.3);
- обеспечить, чтобы мероприятия по анализу со стороны руководства были интегрированы или совместимы с мероприятиями для других систем управления бизнесом.

5.3.3 Исполнительный топ-менеджер организации (SER)

5.3.3.1 Что: краткое изложение намерений

Для эффективной работы CBRMS SER должен иметь предписание и четкие полномочия от высшего руководства.

5.3.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа может потребовать внутренних изменений в методах работы или ресурсах и может выйти за внутренние функциональные границы, потребовав исполнительного руководства и под-

держки. Кроме того, совместные системы нуждаются в исполнительном надзоре для обеспечения их эффективности и, в некоторых случаях, требуют решения проблем на высоком уровне.

5.3.3.3 Как: указания по внедрению

Назначение SER в большинстве случаев не требует введения дополнительного лица в организацию. Функции, как правило, назначаются старшему лицу с исполнительной поддержкой на основе существующей структуры управления в соответствии с оперативными требованиями. В более крупных организациях обязанности SER можно формально частично делегировать оперативному руководству, сохраняя при этом общую ответственность за системы совместного управления.

Основные обязанности SER должны включать:

a) поддержание операционной эффективности системы совместного управления;
b) взаимодействие на высоком уровне с внешними партнерами;
c) поддержку внутреннего развития процессов, систем и людей;
d) распределение ресурсов;
e) надзор, мониторинг и анализ совместной деятельности и показателей деятельности;
f) решение вопросов, в зависимости от обстоятельств;
g) развитие совместных компетентностей.

6 Планирование

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей

6.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует рассмотреть потенциальные совместные инициативы и определить как риски, так и возможности.

6.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Принятие совместного подхода может иметь долгосрочные внутренние последствия, влияющие на системы, процессы и людей, связанных с достижением результатов. Выявление рисков и возможностей обеспечивает прочную основу для реализации.

6.1.3 Как: указания по внедрению

Организации следует провести тщательный анализ всех рисков и возможностей, которые могут привести к последствиям совместного подхода. Прежде чем продолжить, она должна задокументировать экономическое обоснование, чтобы участники полностью поняли требования и цели.

6.2 Цели в области корпоративных бизнес-взаимоотношений и планирование их достижения

6.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует оценивать каждое потенциальное сотрудничество в контексте общих бизнес-целей.

6.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Прежде чем запускать совместную программу, следует убедиться, что цели такой договоренности оправдывают вложения. В то же время, определяя ценность отношений сотрудничества, организация может подтвердить свой подход.

6.2.3 Как: указания по внедрению

Организации следует установить процесс проведения этих оценок. Это может включать в себя различные соображения, в том числе:

a) финансовые выгоды и снижение риска;
b) повышение показателей деятельности и эффективности;
c) расширение возможностей продукта или услуги;
d) разработку продуктов и инновации;
e) повышение показателей деятельности за счет изменения модели поведения.

6.3 Определение корпоративных бизнес-взаимоотношений и установка приоритетов

6.3.1 Общие положения

6.3.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить установленный процесс для определения тех отношений, которым сотрудничество может принести дополнительную пользу.

6.3.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Не все деловые соглашения обязательно требуют или выигрывают от совместного подхода. Обычно трансакционные отношения устанавливают следующим образом:

- не на длительный срок;
- осуществляют обмен ценностями или активами;
- вводят минимальную сложность.

В то время как отношения сотрудничества обычно устанавливают следующим образом:

- на длительный срок;
- создают ценность или интеграцию активов;
- привносят большую сложность.

Связь между трансакционными отношениями и отношениями сотрудничества показана на рисунке 5.



Рисунок 5 — Трансакционные отношения по сравнению с отношениями сотрудничества

6.3.1.3 Как: указания по внедрению

Организации следует провести оценку каждого вида отношений, в котором рассматривается возможность сотрудничества (см. рисунок 6). Факторы, влияющие на уместность отношений сотрудничества, часто включают в себя ценность, сложность, время, критичность, репутацию и риск.

Конъюнктурные отношения (потенциальные отношения сотрудничества) В основном это разовые отношения, где существует возможность использовать совместные ресурсы и информацию в течение периода взаимодействия, часто обусловленного крупными контрактами	**Стратегические отношения (отношения сотрудничества)** Отношения, имеющие стратегическое значение для долгосрочного развития и требующие такого уровня взаимозависимости, при котором можно повысить привлекательность управления ценностью и рисками за счет разработки тесного интегрированного операционного подхода
Трансакционные отношения (не отношения сотрудничества) Отношения, при которых возможности использования совместных ресурсов или информации на основе стандартных продуктов, товаров или услуг ограничены	**Развивающиеся отношения (потенциальные отношения сотрудничества)** Отношения, в которых существует потенциал для получения преимуществ за счет более долгосрочного взаимодействия, которые в конечном итоге могут перейти на уровень стратегического партнерства

Рисунок 6 — Предлагаемый подход к сегментации в бизнес-взаимоотношениях

6.3.2 Идентификация потенциальных возможностей для взаимодействия

6.3.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует установить процесс выявления потенциальных возможностей, которые могут быть получены в результате совместного подхода.

6.3.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Цель состоит в том, чтобы обеспечить прочную основу для рассмотрения обстоятельств и возможностей, которые поддержали бы инвестиции в совместный подход.

6.3.2.3 Как: указания по внедрению

Организации следует учитывать эволюцию взаимоотношений, их относительную ценность и потенциальные улучшения. Этого можно добиться путем перехода к более тесному сотрудничеству путем разработки соответствующей стратегии развития конкретных отношений (см. рисунок 7).



Рисунок 7 — Развитие отношений

7 Средства обеспечения

7.1 Ресурсы

7.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна гарантировать, что CBRMS обеспечена достаточными и надлежащими ресурсами.

7.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Неспособность предоставить достаточные и/или надлежащие и своевременные ресурсы является существенной причиной невозможности достижения целей системы менеджмента.

7.1.3 Как: указания по внедрению

В ходе применения ИСО 44001 при оценке ресурсов, необходимых для создания, внедрения, обслуживания и постоянного улучшения CBRMS, организация должна учитывать возможности как внутренних, так и внешних ресурсов, а также их ограничения.

В контексте CBRMS это может включать:

a) знание, т. е. информацию о текущих рынках, потенциальных партнерах и текущих операциях, чтобы высшее руководство могло понять и взять на себя обязательство по сотрудничеству на прочной основе;

b) финансы, т. е. инвестиции в людей, структуры, процессы и системы для поддержки совместной работы;

c) оперативное руководство/персонал, т. е. персонал, обладающий способностью и компетентностью для выполнения дополнительных задач/процессов, предусмотренных отношениями сотрудничества;

d) административную поддержку, т. е. персонал или оборудование для хранения документированной информации (см. 7.5) или для управления созданными знаниями (см. 8.3.4 и 8.7.4);

e) культурную среду, т. е. поддерживающую социальную и психологическую среды (см. 8.4.2);

f) информационную и коммуникационную инфраструктуру, т е. аппаратное и программное обеспечение для поддержки новой совместной деятельности;

g) физическую инфраструктуру;

h) инструменты/методы мониторинга и измерения, т. е. индикаторы эффективности и системы для измерения показателей деятельности по отношению к совместным целям (см. 8.8.6) или для мониторинга поведения и доверия (см. 8.8.4);

i) аудиторскую поддержку, т. е. аудиторов, обладающих знаниями в области управления бизнесом или пониманием сотрудничества [см. 7.2 и 9.2.2 c)].

7.2 Компетентность и поведение

7.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна гарантировать, что были определены и поощрялись необходимая компетентность и поведение лиц, выполняющих работу под ее контролем, которые влияют на эффективность управления деловыми отношениями в сотрудничестве.

7.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Доверие является фундаментальным аспектом любого эффективного сотрудничества. Завоевание доверия между сторонами — это сочетание демонстрации компетентности и добросовестности посредством поведения. Таким образом, политика, процессы и управление должны постоянно укрепляться для обеспечения оптимальной работы и поддержания устойчивых и улучшающихся отношений. Работа в среде совместной работы, а также интеграция с внешними сторонами требуют компетентностей и навыков для создания и поддержания среды, которая способствует правильному поведению, лежащему в основе показателей деятельности. Показатели деятельности имеют решающее значение в любых отношениях сотрудничества с точки зрения поддержания оптимизированных результатов и поведения, таких как выполнение целей и обязательств на всех этапах разработки и внедрения.

7.2.3 Как: указания по внедрению

Организации следует провести оценку компетентностей и поведенческого профиля, необходимых для достижения совместных целей. Она должна установить процессы обучения и развития, которые включают акцент на совместную работу. При первоначальной оценке базовых возможностей или повторной оценке возможностей сотрудничества на более позднем этапе взаимоотношений важно применять систематический и проверенный подход, основанный на фактических данных.

Организации следует определить конкретные проблемы, риски и возможности для данных отношений. Она должна идентифицировать ключевые компетентности и модели поведения, которые лучше всего служат конкретным целям и рабочей среде взаимоотношений. Также может быть целесообразно определить, какие стороны должны продемонстрировать эти компетентности.

Примечание 1 — См. ИСО 44001:2017, 3.10, для определения понятия «компетентность». ИСО 44001:2017, приложение С, содержит общее руководство по компетентностям, которые могут быть связаны с данными отношениями сотрудничества, а также многие модели поведения, лежащие в основе эффективной совместной работы и развития доверия.

Примечание 2 — Серия стандартов ИСО 10667 использует основанный на фактических данных подход к оценке компетентностей и поведения на рабочем месте и применим во всем мире для использования отдельными лицами, группами или организациями. ИСО 10667-1 устанавливает требования для тех, кто инициирует или заказывает оценку, а ИСО 10667-2 устанавливает требования для тех, кто проводит оценку возможностей и поведения при совместной работе.

7.3 Осведомленность

7.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить полное информирование о принятии политики и процессов совместной работы.

7.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа может быть новым подходом во многих организациях, поэтому весь персонал должен быть осведомлен о потенциальных требованиях, последствиях и преимуществах.

7.3.3 Как: указания по внедрению

Организация должна проводить информационные сессии и семинары по повышению осведомленности.

7.4 Обмен информацией

7.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить наличие процесса эффективного информирования о требованиях к совместной работе.

7.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Эффективное сотрудничество зависит от того, насколько прямо или косвенно вовлечен весь персонал, выполняющий требования и свою роль в обеспечении успеха. Организационные системы и индивидуальные представления и опасения могут снизить эффективность коммуникации между:

a) физическими лицами;
b) группами;
c) подразделениями организации;
d) партнерами по сотрудничеству, поставщиками или потребителями.

7.4.3 Как: указания по внедрению

Организация должна гарантировать, что люди признают важность совместных рабочих инициатив и то, как они связаны с бизнес-целями организации посредством:

a) формального и неформального общений;
b) инструктажа персонала;
c) информационных бюллетеней;
d) интранета;
e) социальных сетей;
f) общей рабочей среды.

7.5 Документированная информация

7.5.1 Общие положения

7.5.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна задокументировать свою систему управления деловыми отношениями при осуществлении сотрудничества.

7.5.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Документированная информация должна обеспечивать ясность, прозрачность и согласованность во всей организации. Она должна поддерживать совместную работу и дополнять существующие бизнес-процессы, где это уместно. Информация должна быть доступной и пригодной для использования, где и когда она необходима.

7.5.1.3 Как: указания по внедрению

Документация должна отражать размер и сложность организации. Организации следует провести обзор, чтобы установить, согласуются ли существующие процессы с совместной работой или требуется их модификация. Тем, кто внедряет ИСО 44001, следует включать документацию в существующие политики, процедуры и системы, а не создавать дополнительный уровень документации. План менеджмента корпоративных бизнес-взаимоотношений (RMP) может предоставить механизм для документирования любых дополнительных требований или служить указателем местоположения других документов, имеющих отношение к сотрудничеству.

7.5.2 Формирование и актуализация документированной информации

7.5.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует обеспечить адекватное документирование и контроль процедур и процессов, включая их идентификацию и описание. Документы должны регулярно проверяться на предмет их пригодности и адекватности.

7.5.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Там, где организация установила процедуры, может потребоваться их обновление, чтобы включить совместную работу и интеграцию в текущие практики.

7.5.2.3 Как: указания по внедрению

Организации следует применять контролируемый подход ко всем документированным процессам и процедурам, принимая во внимание будущие методы форматирования, хранения и усвоения практик.

7.5.3 Контроль документированной информации

7.5.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить наличие процесса контроля изменений, включая безопасность, доступ и хранение.

7.5.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа может потребовать нескольких вариантов документов в течение срока действия отношений, и их необходимо поддерживать, чтобы обеспечить эффективное, долгосрочное применение и соответствие требованиям совместной работы.

7.5.3.3 Как: указания по внедрению

Следует принять контролируемый подход ко всем процессам и процедурам, включая обзор, контроль изменений, доступ и поиск, а также обновление, где это необходимо.

7.5.4 Регистрация информации о компетентностях сотрудников организации

7.5.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить процесс регистрации компетентности и навыков ключевых лиц, участвующих в совместных инициативах.

7.5.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа требует от персонала наличия соответствующих навыков, компетентности и опыта. Там, где совместная работа является решающим фактором успеха, важно убедиться, что ключевые лица, участвующие в совместных инициативах, обладают соответствующим уровнем компетентности и навыками для работы в контексте сотрудничества. Следует использовать процессы и системы для создания рамок навыков, а также компетентностей для поддержки текущих и будущих программ совместного обучения и развития, включая требования к профессиональному развитию, а также другие программы совместного обучения.

7.5.4.3 Как: указания по внедрению

Существующие системы управления человеческими ресурсами могут содержать записи о функциональных требованиях и должностных инструкциях, включая рамки компетентностей для конкретных функциональных обязанностей. Если это уместно, они должны включать необходимые навыки и уровни компетентности для лиц, работающих в контексте сотрудничества, и достижения уровней совместной работы. Организация должна, если это уместно, внедрять навыки и компетентности для совместной работы в свои существующие процессы, включая наем и отбор, введение в должность, текущее управление эффективностью и программы обучения. Это может быть продемонстрировано в том числе:

- профессиональной квалификацией;
- профессиональной аттестацией;
- сведениями о профессиональной квалификации;
- наличием диплома.

7.5.5 Разработка корпоративного RMP-плана

7.5.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует создать корпоративный RMP-план (см. ИСО 44001:2017, приложение В).

7.5.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Корпоративный RMP-план представляет собой процесс по умолчанию в организации для установления совместного управления деловыми отношениями. Совместная работа может быть интегрирована во все операционные практики или развернута только в определенных отношениях. Если должна быть развернута совместная работа, очень важно, чтобы существовал установленный подход, на который можно было бы ссылаться при необходимости.

7.5.5.3 Как: указания по внедрению

Корпоративный RMP-план может быть отдельным документом, в котором указаны все операционные и управленческие требования. Если это уместно, он должен быть связан с существующими процессами управления, которые включают необходимые требования, а не дублировать их. Это может быть справочный документ, в котором выделяются те требования, которые полностью интегрированы в общие процессы и процедуры управления.

8 Деятельность организации

8.1 Планирование и управление деятельностью организации

8.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить наличие рабочего процесса для осуществления совместной работы.

8.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Это гарантирует наличие базового процесса, который можно адаптировать, когда это уместно или необходимо для принятия подхода к совместной работе.

8.1.3 Как: указания по внедрению

Эту проблему можно решить путем адаптации корпоративного RMP-плана для соответствия конкретным секторам промышленности, различным местоположениям, функциям или подразделениям организации.

8.2 Оперативное информирование о сотрудничестве (этап 1)

8.2.1 Общие положения

Этап «Оперативное информирование о сотрудничестве» относится к переходу от общих стратегических корпоративных политик и процессов, который может привести к включению совместной работы в конкретные бизнес-операции (см. рисунок 8). Этот общепризнанный подход можно использовать для определения того, где можно добавить ценность. На этом этапе организации рекомендуется оценить уместность принятия совместного подхода и спланировать его интеграцию, определяя преимущества и ценность наряду с влиянием на бизнес и учитывая как внутренние, так и внешние ограничения.

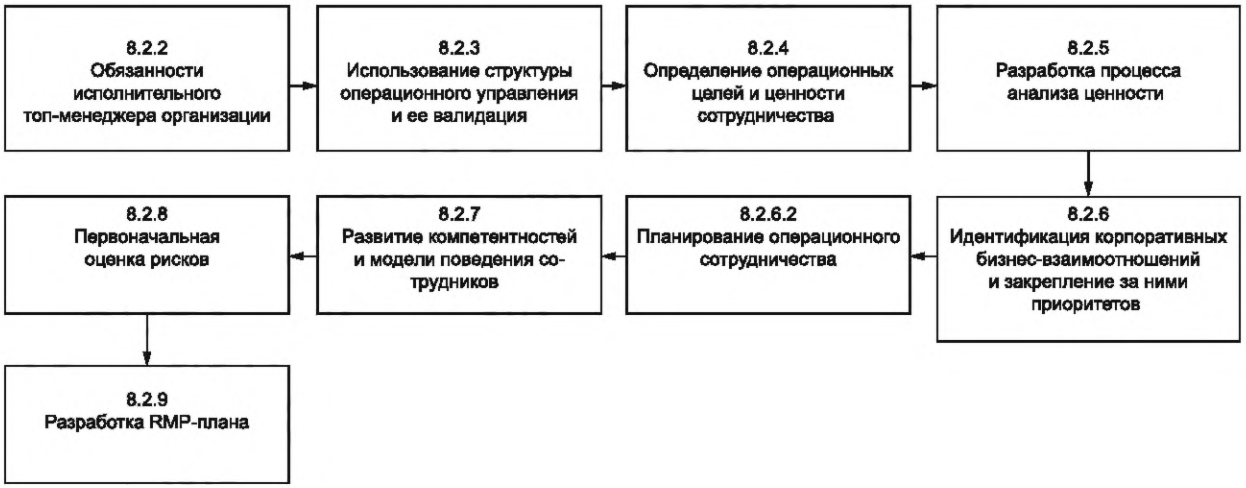

Рисунок 8 — Оперативное информирование о сотрудничестве (этап 1)

8.2.2 Обязанности исполнительного топ-менеджера организации (SER)

8.2.2.1 Что: краткое изложение намерений

SER, назначаемый высшим руководством (см. 5.3.1), играет важную роль в обеспечении эффективности системы CBRMS.

8.2.2.2 Почему: объяснение целесообразности

SER гарантирует, что высшее руководство спонсирует и поддерживает любые изменения в операционных процессах, необходимые для совместной работы в конкретных применениях. В некоторых организациях или секторах деятельности может возникнуть необходимость в делегировании отдельных обязанностей, но при этом SER должен нести общую ответственность и поддерживать соответствие общей бизнес-стратегии и системам.

8.2.2.3 Как: указания по внедрению

SER должен иметь четкие полномочия и общую стратегию для создания и реализации отношений сотрудничества. Если аспекты функциональных обязанностей делегированы, SER должен обеспечить следующее:

- подтверждены авторитет и признание;
- общие бизнес-цели согласованы;
- привлечены внутренние и внешние заинтересованные стороны;
- признано влияние на методы эксплуатации и ресурсы;
- лица, отвечающие за реализацию, несут ответственность;
- установлены и эффективно внедрены соответствующие модели управления;
- общая ответственность за успешное сотрудничество осуществляется посредством надлежащего надзора.

SER должен иметь необходимые основные полномочия, чтобы быть способным влиять на многочисленные организации и функции, представленные в рамках деловых отношений, не обязательно обладая полномочиями линейного управления. SER должен обеспечить через совместную управленческую команду общую и индивидуальную ответственность руководства за эффективность каждого направления сотрудничества. Поддержание четких механизмов управления важно для поддержки этой функциональной обязанности.

SER должен определить наиболее подходящий уровень управления для анализа данных о показателях деятельности в зависимости от направлений, за которые он отвечает. Данные следует анализировать, делать выводы и передавать информацию по всей организации на всех уровнях. В частности, данные должны передаваться на уровень руководства, которое принимает решения о том, как реагировать на выводы и распределять ресурсы и т. д. на основе полученных результатов.

8.2.3 Использование структуры операционного управления и ее валидация

8.2.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить наличие надлежащей структуры управления в соответствии со сферой деятельности.

8.2.3.2 Почему: объяснение целесообразности

В тех организациях, которые работают в различных отраслях промышленности или в разных местах, корпоративные структуры и органы власти могут потребовать адаптации для удовлетворения требований рынка.

8.2.3.3 Как: указания по внедрению

SER должен проанализировать структуру корпоративного управления и предложить высшему руководству соответствующие изменения для обеспечения эффективного и конкретного применения.

8.2.4 Определение операционных целей и ценности сотрудничества

8.2.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить операционные бизнес-цели. В таблице 2 приведены примеры потенциальных преимуществ совместной работы.

Таблица 2 — Примеры преимуществ совместной работы

Определение общей ценности владения	Повышенная эффективность	Оптимизированная эффективность	Повышенная производительность
Снижение издержек	Разработка продукта	Развитие рынка	Улучшение доставки
Уменьшение отходов	Устранение дублирования	Привлечения потребителей	Совместное управление рисками
Оптимизация ресурсов	Безопасность поставок	Масштабируемость ресурсов	Устойчивое развитие
Повышение прибыли	Совместное использование информации	Повышение квалификации	Инновации
Рост бизнеса	Улучшение процесса	Повышение конкурентного преимущества	Уменьшение спорных ситуаций

8.2.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Организации следует пересмотреть свои цели, чтобы определить, каким образом и где их достижение может быть улучшено за счет использования совместной работы.

8.2.4.3 Как: указания по внедрению

Цели должны согласовываться с политиками партнерских организаций, иметь достаточные ресурсы с соответствующей ответственностью и быть SMART:

- конкретными (Specific), с определенными результатами, увязанными с желаемыми преимуществами;
- измеримыми (Measurable), так что производительность может быть оценена;
- достижимыми (Achievable), при этом охватывая расширенные цели, если это уместно;
- реалистичными (Realistic), такими, что совместные рабочие группы мотивированы на достижение целей;
- ограниченными по времени (Time-bound), чтобы можно было отслеживать прогресс в достижении желаемых целей.

8.2.5 Разработка процесса анализа ценности

8.2.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует определить потенциальную ценность совместной работы.

8.2.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Для успешной совместной работы необходимо, чтобы были инвестированы адекватные ресурсы. Таким образом, определение потенциальной ценности совместной работы должно гарантировать, что ценностное предложение было в достаточной мере оценено для того, чтобы:

a) продемонстрировать конкретные преимущества;
b) устранить внутренние барьеры;
c) оценить полученный результат по сравнению с инвестициями;
d) определить возможности и риски, которые необходимо использовать;
e) стимулировать инновации.

8.2.5.3 Как: указания по внедрению

Организации следует определить методологию и процесс количественной оценки ценности (примером может являться оценка соотношения цены и качества в отношениях). Следует определить сферы, которые могут принести пользу организации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. В таблице 2 приведены примеры потенциальных преимуществ совместной работы.

8.2.6 Идентификация корпоративных бизнес-взаимоотношений и закрепление за ними приоритетов

8.2.6.1 Общие положения

8.2.6.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует убедиться, что совместный подход соответствует ее целям и желаемым результатам на операционном уровне.

8.2.6.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Цель состоит в том, чтобы обеспечить надлежащее распределение ресурсов и оценить потенциал сотрудничества для получения дополнительных преимуществ.

8.2.6.1.3 Как: указания по внедрению

Организации следует установить определение или набор критериев, которые помогут ей идентифицировать деловые отношения сотрудничества (см. 6.3). Кроме того, организация должна установить дисциплину для определения приоритетов своих отношений сотрудничества, используя набор качественных и/или количественных значений. Некоторые примеры приведены ниже:

- качественные: доверие, общение, легкость ведения бизнеса, культура;
- количественные: выручка, снижение затрат, рентабельность, новые потребители, новые рынки.

8.2.6.2 Планирование операционного сотрудничества

8.2.6.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует разработать план реализации локального применения совместной работы.

8.2.6.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Это должно определить подход для каждого типа отношений, который поддерживает бизнес-цели и признает внешние влияния и риски, которые могут либо способствовать, либо ограничивать программу.

8.2.6.2.3 Как: указания по внедрению

На этом этапе организация должна установить и внедрить процесс для определения того, где должна быть развернута совместная работа для достижения конкретных целей, и при необходимости внести соответствующие изменения в методы работы.

8.2.7 Развитие компетентностей и модели поведения сотрудников

8.2.7.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует оценивать необходимые технические навыки и ресурсы с учетом соответствующих компетентностей и надлежащего поведения сотрудников.

8.2.7.2 Почему: объяснение целесообразности

Работа в рамках совместной программы вводит ряд сложных концепций, которые могут не встречаться в существующих операционных структурах. Работа должна гарантировать, что по мере развития программы можно установить и поддерживать соответствующие модели поведения и навыки.

8.2.7.3 Как: указания по внедрению

Требуемые компетентности, навыки и модели поведения должны быть установлены с четкой ссылкой на проблемы, риски и возможности для конкретных отношений и должны быть привязаны к конкретной должностной функции, если это применимо. В случае выявления пробелов в требованиях следует проводить соответствующее обучение и разработку (дополнительные рекомендации см. в ИСО 44001:2017, приложение С).

При рассмотрении пригодности и опыта людей для работы в среде сотрудничества важно осознавать критический эффект поведения. Оценка способностей и поведенческой готовности более эффективна, если используются методы оценки, обеспечивающие достоверность и надежность результатов, и если оценки проводятся в соответствии с этическими и профессиональными стандартами. Стандарты серии ИСО 10667 содержат подробные рекомендации по этим аспектам. После оценки организация должна рассмотреть вопрос о введении первоначальной вводной программы, в которой принципы и поведенческие ожидания от совместной работы могут быть выделены для тех, кто присоединяется к совместной программе. В тех случаях, когда отношения продолжаются в течение значительного периода времени и/или когда происходит ввод новых членов команды в течение срока действия отношений, процесс поддержания актуальной оценки уровней компетентности и моделей поведения для сотрудничества имеет очень важное значение.

8.2.8 Первоначальная оценка рисков

8.2.8.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует провести первичную оценку рисков, связанных с совместными деловыми отношениями.

8.2.8.2 Почему: объяснение целесообразности

Следует оценить конкретные последствия риска, связанного с совместной работой. Совместная работа может предложить много возможностей для снижения рисков для сторон, участвующих в сотрудничестве. Однако это может привести к новым рискам, которые, возможно, не были учтены.

Эффективная начальная оценка риска должна позволить организации оценить:

a) риски участия в сотрудничестве;

b) как сотрудничество может снизить риски в рамках потенциальных возможностей;

c) любые выявленные проблемы риска при оценке потенциальных партнеров;

d) кто лучше всего подходит для управления выявленными рисками.

8.2.8.3 Как: указания по внедрению

Примеры областей, которые следует учитывать при определении рисков, связанных с предполагаемой возможностью сотрудничества, приведены в таблице 3 в дополнение к любым существующим политикам менеджмента рисками. Если это целесообразно, следует установить предлагаемое снижение для каждого риска. Одним из аспектов сотрудничества может быть устранение рисков, например могут ли партнеры помочь посредством совместного менеджмента рисков или решить вопрос, который может возникнуть в результате сотрудничества и который следует оценивать во время разработки стратегии и выбора партнера.

Таблица 3 — Примеры видов рисков, связанных с бизнес-взаимоотношениями

Бизнес-риск	Операционный риск	Культурный риск	Финансовый риск
Репутация. Конкурентное преимущество. Устойчивое развитие. Принятие заинтересованными сторонами. Технологии. Интеллектуальная собственность. Непрерывность бизнеса	Здоровье и безопасность. Окружающая среда. Гибкость/подвижность. Взаимозависимость. Непрерывность поставок. Производительность	Политика. Национальные культуры. Этика. Открытость, прозрачность и доверие. Поведение. Предыдущие отношения	Независимость. Альтернативные измерения/требования к отчетности. Страхование

8.2.9 Разработка RMP-плана

8.2.9.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует разработать оперативный RMP-план, согласованный с корпоративным RMP-планом.

8.2.9.2 Почему: объяснение целесообразности

В некоторых случаях корпоративный RMP-план хотя и обеспечивает общую основу для документирования процесса развития отношений, может потребоваться адаптация для конкретных секторов организации и/или конкретных отношений. Любые адаптации или модификации должны быть одобрены SER, чтобы обеспечить их эффективность в рамках общих концепций управления для совместной работы.

Типы RMP-плана:

- корпоративный RMP-план: процесс по умолчанию для создания RMP-плана;
- оперативный RMP-план: необязательный, если отраслевая деятельность требует адаптации;
- конкретный RMP-план: для отдельного проекта или программы;
- совместный RMP-план: согласованный план между партнерами.

8.2.9.3 Как: указания по внедрению

Операционный RMP-план должен быть согласован с корпоративной моделью совместной работы организации. Он должен предусматривать документирование различных элементов, процессов, процедур и общих систем работы и в то же время использоваться для информирования о стратегических вопросах, таких как цели, задачи, этапы, ключевые контакты и сферы ответственности.

RMP-план может быть представлен во многих формах — от простого буклета до онлайн базы данных — в зависимости от характера сотрудничества, жизненного цикла или сложности, а также характера сотрудничающих организаций. Любой операционный RMP-план представляет собой динамическую запись развития отношений и обеспечивает фокус и фон для оперативного персонала, а также централизованную запись для аудита или оценки процесса.

RMP-план должен:

- быть одобрен SER (после окончательной доработки);
- показать, что все заинтересованные стороны определены и вовлечены в процесс;
- отражать культуру и среду, для поддержки которых он предназначен;
- поддерживаться как актуальный, развивающийся документ на протяжении всего жизненного цикла сотрудничества;
- иметь четкое право собственности и использоваться в качестве основы для разработки(ок) будущих конкретных совместных RMP-планов;
- быть утвержден SER (после окончательной доработки);
- подлежать пересмотру через соответствующие промежутки времени;
- обновляться на каждом этапе разработки.

При установлении первоначального рабочего RMP-плана документ должен включать подход по умолчанию для каждого из элементов, определенных в ИСО 44001. Содержание RMP-плана должно оставаться постоянным, поскольку конкретные совместные RMP-планы разрабатываются для отдельных подходов, включая:

- определение бизнес-целей и движущих сил;
- включение анализа выгод;
- определение процессов реализации или связей с существующими процедурами и процессами;
- выявление ограничений и первоначальных рисков;
- определение ресурсов и потребностей в развитии навыков.

8.3 Приобретение знаний (этап 2)

8.3.1 Общие положения

Знание сосредоточено на разработке конкретной стратегии реализации для выявленной возможности, создании бизнес-модели и анализа преимуществ, связанных с созданием совместного подхода для достижения стратегических целей. Несмотря на то, что существует общий корпоративный подход к развитию отношений сотрудничества, каждое отдельное деловое отношение устанавливается с учетом множества конкретных движущих сил, целей и влияний. Каждое отношение должно охватывать как общие процессы управления, так и отражать необходимые корректировки для достижения желаемых результатов. На рисунке 9 показаны шаги этапа 2.



Рисунок 9 — Приобретение знаний (этап 2)

8.3.2 Стратегия и экономическая модель сотрудничества

8.3.2.1 Разработка

8.3.2.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует внедрить определенный процесс разработки стратегии и экономического обоснования для каждого конкретного отношения, который включает и оценивает основу для принятия совместного подхода.

8.3.2.1.2 Почему: объяснение целесообразности

В организации должна быть ясность в отношении бизнес-обоснования принятия и управления совместным подходом. Даже люди, не участвующие в непосредственной совместной деятельности, могут повлиять на ее окончательный успех и, следовательно, должны понимать ее стратегию и преимущества. Следует учитывать более широкие экономические и политические изменения во внешней среде, которые могут оказать давление на соглашение о сотрудничестве. Это может быть особенно актуально при работе с зарубежными организациями. Однако совместные подходы часто разрабатываются для решения внешних проблем, реагирования на изменения на рынках и могут быть очень успешными.

8.3.2.1.3 Как: указания по внедрению

Чтобы гарантировать, что совместный подход является правильным подходом для использования возможности добавления ценности, организация должна использовать анализ, который оценивает возможности, ресурсы и цели организации по трем вариантам получения ценности: делать это самостоятельно (создавать), приобретать то, в чем они нуждаются (купить) или сотрудничать (союзник). В таблице 4 представлены результаты на основе предложенного списка критериев.

Таблица 4 — Анализ возможностей, ресурсов и целей

Стратегия	Создание	Покупка	Сотрудничество
Предлагаемые критерии			
Необходимый контроль Нужно ли контролировать все: от выручки до опыта потребителей и решений?	Высокая степень контроля	Степень контроля от умеренной до высокой	Степень контроля низкая или совместная
Защитить основную часть Для достижения цели нужно защитить интеллектуальную собственность, бренд, экспертизу предметной области?	Необходимо владеть/защищать основную часть	Необходимо владеть/защищать основную часть	Готовность раскрыть или поделиться основной частью или отсутствие влияния на основную часть

Окончание таблицы 4

Стратегия	Создание	Покупка	Сотрудничество
Время найти рынок сбыта Есть ли время для достижения этой цели или она крайне актуальна?	Время есть	Время есть	Отсутствие большого количества времени
Ресурсы Есть ли финансовые и человеческие ресурсы для достижения цели?	Ресурсы есть	Ресурсы есть	Отсутствие ресурсов
Риск Готовность взять на себя риски для достижения желаемой цели?	Готовность владеть рисками	Готовность владеть рисками	Необходимость разделить риски

8.3.2.2 Определение целей установления бизнес-взаимоотношений

8.3.2.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить и задокументировать цели каждого направления сотрудничества.

8.3.2.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Только в случае четкого понимания того, чего хочет достичь организация, можно ставить конкретные цели для отношений сотрудничества. Во многих случаях неудачи внешних связей могут быть связаны с тем, что организации не могут понять или определить свое собственное направление.

8.3.2.2.3 Как: указания по внедрению

При определении и установке приоритетов желаемых результатов необходимо ответить на следующие вопросы:

a) Каковы преимущества совместной работы?

b) Как будет выглядеть успех?

c) Как измеряется прогресс в достижении результатов?

d) Каковы сроки достижения результатов?

8.3.2.3 Применение результатов анализа ценности для каждой потенциальной возможности

8.3.2.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует проводить анализ ценности конкретных возможностей наряду с ключевыми областями измерения и отчетности.

8.3.2.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Анализ ценности отношений обеспечивает основу для непрерывного согласования и улучшения результатов, способствующих цели установления бизнес-отношений. Только в случае четкого понимания того, чего организация хочет достичь с точки зрения целей, можно ставить конкретные задачи для отношений сотрудничества. Во многих случаях неудачи внешних связей могут быть связаны с тем, что организации не могут понять или определить свое собственное направление.

8.3.2.3.3 Как: указания по внедрению

При определении и установке приоритетов желаемых результатов необходимо ответить на следующие вопросы:

a) Каковы цели, задачи и ожидаемые выгоды взаимоотношений?

b) Как измеряется прогресс в достижении целей?

c) Какова методология количественной оценки ценности?

d) Какие данные о внутренних отношениях и какие процедуры и системы сбора данных требуются?

e) Какие внешние данные и источники данных необходимы для сравнения с отраслевыми нормами и практиками?

f) Какие отчеты способствуют действующему на упреждение управлению совместными рабочими группами руководства отношениями?

8.3.2.4 Выявление организаций — потенциальных партнеров по корпоративному бизнес-сотрудничеству

8.3.2.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить потенциальные партнерские организации с учетом конкретных возможностей.

8.3.2.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Даже если потенциал совместной работы определен, ее успех в значительной степени зависит от возможности найти подходящих партнеров. Если существуют требования, определяемые потребителями, варианты могут быть ограничены предпочтениями потребителя.

8.3.2.4.3 Как: указания по внедрению

Потенциальные бизнес-партнеры могут иметь различное происхождение, определяемое в том числе:

a) существующими торговыми отношениями;
b) организациями, которые определены для обеспечения специальных возможностей;
c) дополнительными навыками;
d) организациями, которые определены по географическим или рыночным факторам развития;
e) особыми требованиями заказчика;
f) будущими продуктами или услугами;
g) конкурентами.

В число таких потенциальных партнеров могут входить организации, которые по различным причинам (конкурентным, коммерческим или историческим) ранее не рассматривались.

Следует уделить внимание согласованию взглядов и ценностей, чтобы избежать рисков для репутации из-за объединения.

8.3.2.5 Разработка стратегии выхода организации из сотрудничества

8.3.2.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует разработать первоначальную оценку стратегии выхода из сотрудничества.

8.3.2.5.2 Почему: объяснение целесообразности

При разработке стратегии реализации совместного подхода следует понимать проблемы, которые могут вызвать необходимость выхода из бизнес-взаимоотношений. Это гарантирует, что по мере реализации указанные аспекты будут оставаться прозрачными, чтобы избежать каких-либо скрытых планов, а также определить те ключевые вопросы, которые необходимо решить и которые являются частью совместной стратегии выхода из сотрудничества.

8.3.2.5.3 Как: указания по внедрению

На этом этапе организации следует рассмотреть те вопросы, которые могут повлиять на текущую разработку стратегии.

Примечание — Подробное описание стратегии выхода из сотрудничества представлено в ИСО 44001:2017 (приложение Е).

В таблице 5 приведены примеры аспектов, которые следует учитывать при разработке стратегии выхода из сотрудничества.

Таблица 5 — Примеры аспектов стратегии выхода из сотрудничества

Возможные причины выхода	Основные проблемные аспекты	Процессуальные аспекты
Односторонний выход партнера. Неисполнение обязательств. Смена владельца. Изменения политик или нормативных требований. Изменение требований. Изменения рынка. Достижение целей. Смена стратегического направления. Политические изменения	Интеллектуальная собственность. Управление взаимоотношениями с потребителями. Обмен знаниями. Потеря способности. Распределение ресурсов. Репутация. Текущие обязательства	Разлад управления. Преемственность бизнеса. Контролируемый переход. Передача ресурсов. Стоимость и сроки. Воздействие на цепочку поставок

8.3.3 Определение компетентностей и моделей поведения ключевых сотрудников организации

8.3.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует определить опыт, навыки и компетентности лиц, участвующих в любой совместной инициативе.

8.3.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместный подход может стать вызовом для традиционных методов работы и, следовательно, стать потенциальным ограничением. Для эффективной совместной работы следует назначать людей с соответствующими навыками и опытом. Также может возникнуть необходимость переопределить оперативные роли и обязанности в контексте сотрудничества.

8.3.3.3 Как: указания по внедрению

Существует четкое различие между деловыми навыками и теми дополнительными наборами практических навыков сотрудничества, которые могут потребоваться для поддержания отношений сотрудничества. Организации следует проводить обзор требований к ресурсам в сравнении с существующими моделями навыков, опыта и компетентностей, а также, по мере необходимости, осуществлять отбор и обучение, уделяя особое внимание ключевому персоналу и тем лицам, отношения которых с другими имеют решающее значение для поддержания эффективных отношений сотрудничества. Дополнительная информация представлена в ИСО 44001:2017 (приложение С).

8.3.4 Менеджмент знаний

8.3.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует определить конкретные руководящие принципы для обмена знаниями между организациями и соответствующий процесс сбора, создания и управления знаниями в рамках отношений сотрудничества.

8.3.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Ключевым преимуществом отношений сотрудничества является то, что они увеличивают объем знаний, повышают прозрачность и создают среду для создания знаний.

Сотрудничество увеличивает поток информации, и это следует держать под контролем, чтобы предотвратить потенциальные конфликты, дублирование, неэффективность и недопонимание, которые могут привести к недоверию. Благодаря эффективным отношениям сотрудничества организация может извлечь выгоду из более широких массивов знаний, которые в противном случае могут быть ограничены системами, индивидуальным восприятием и опасениями по поводу обмена знаниями. Обмен знаниями может осуществляться между:

a) физическими лицами;
b) группами;
c) подразделениями организации;
d) партнерами по сотрудничеству или потребителями.

8.3.4.3 Как: указания по внедрению

На этом этапе организация может посчитать целесообразным дать рекомендации по обмену знаниями, поскольку это обеспечивает обмен соответствующей информацией и способствует правильному поведению, лежащему в основе совместной работы. Отдельные лица должны признавать важность обмена знаниями и понимать связь с бизнес-целями организации. Примеры включают в себя:

a) формальное и неформальное общения;
b) инструктаж персонала;
c) информационные бюллетени;
d) интранет;
e) социальные сети;
f) общую рабочую среду.

Процедура должна включать средства управления процессом и определенные обязанности в отношении того, как и когда регистрируются знания и каким образом ими обмениваются.

Участники отношений должны понимать, чем следует делиться и какую информацию следует контролировать в рамках договорных и юридических ограничений.

Организации следует также оценить положения своего стандартного контракта в отношении обмена знаниями, чтобы убедиться, что они совместимы с сотрудничеством, и, при необходимости, задокументировать конкретные варианты.

Разработка карты знаний или информационной матрицы может помочь обеспечить структуру для определения того, что может быть общим, в зависимости от характера отношений. Пример карты знаний приведен в таблице 6.

Таблица 6 — Пример карты знаний для рассмотрения того, чем можно/вправе/недопустимо делиться

Обычно ограниченная конфиденциальность		Возможная конфиденциальность		Потенциальная конфиденциальность	
Отраслевые стандарты	Нормативные требования	Существующие партнерства	Стратегии продукта	Текущие бизнес-планы	Стратегические планы развития
Информация о продукте	Исследования рынка	Патентные заявки	Стратегия исследований и разработок	Результаты исследований и разработок	Инвестиционные планы
Отраслевые тенденции	Стратегии торгов	Ценообразование продукта/услуги	Структуры ценообразования	Текущие и прогнозируемые данные о прибыли	Финансовая информация организации
Информация о рынке	Текущая деятельность	Маркетинговые планы	Информация о взаимоотношениях с потребителями	Стратегические отношения с потребителями	Данные о поощрении и заработной плате
Тенденции потребителей	Планы/бюджеты продаж	Цели продаж	Существующие лидеры продаж	Планы развития возможностей	Планируемые организационные изменения
Общедоступная информация	Отношения/контракты с поставщиками	Действующие соглашения с поставщиками	Технические данные и данные о продукте	Подробные данные о затратах	IP и конфиденциальная информация
Примечание — Фактическая конфиденциальность может варьироваться в зависимости от вида деятельности или партнера и должна учитывать данные персонала.					

8.3.5 Цепочка поставок и расширенные корпоративные риски (потенциальные возможности)

8.3.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует оценить потенциальное влияние сторонних организаций или цепочки поставок на сотрудничество.

8.3.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Взаимодействие может иметь широкий спектр последствий, связанных с цепочками поставок потенциальных партнеров или охватом расширенных предприятий, не вовлеченных напрямую в совместную инициативу.

8.3.5.3 Как: указания по внедрению

Организации следует оценить последствия, которые могут возникнуть, или особые условия, которые могут быть необходимы для оценки при выборе потенциальных партнеров, а также возможности и должную осмотрительность, необходимые для совместного развития третьих сторон для получения дополнительных выгод. См. примеры, приведенные в ИСО 44001:2017, 8.3.5.

8.3.6 Реализация процессов менеджмента риска

8.3.6.1 Оценка рисков

8.3.6.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует внедрить политику менеджмента риска и менеджмент риска в операционную структуру управления отношениями.

8.3.6.1.2 Почему: объяснение целесообразности

В отношениях сотрудничества риск должен быть совместным усилием, обеспечивающим всем заинтересованным сторонам текущую оценку риска и количественную оценку остаточного риска (после применения обработки) с точки зрения результатов отношений, временных рамок и финансовых соображений. Зачастую у организаций возникает желание сосредоточиться исключительно на передаче риска, а не работать над тем, чтобы гарантировать, что риском управляет сторона, которая лучше всего подходит для устранения конкретных рисков. Принятие подхода, направленного на предотвращение риска, может затормозить совместную работу организаций.

При работе с любым аспектом сотрудничества необходимо хорошо понимать менеджмент риска. Введение концепции риска помогает создать новое мышление как для снижения риска, так и, в слу-

чае целесообразности, для его использования. Зачастую бывает трудно создать культуру менеджмента риска, которая допускает, что риск является совместной ответственностью.

Многие риски влияют на интегрированное предприятие так же, как они влияют на отдельную организацию. Отношения сотрудничества могут решить многие проблемы и возможности, связанные с риском, за счет эффективного менеджмента риска, но при этом они также могут привнести новые риски.

8.3.6.1.3 Как: указания по внедрению

Организации следует пересмотреть существующий подход к менеджменту риска, чтобы гарантировать признание рисков, связанных с совместной работой. В частности, следует подчеркнуть необходимость разработки интегрированного процесса менеджмента риска на уровне взаимоотношений, включая риски, связанные со всеми ключевыми участниками цепи создания ценности. Этот процесс должен, как минимум, включать создание совместного совета по рассмотрению рисков и использование процесса выявления, оценки, обработки и регулярной оценки таких обработок, а также отчетности. Существует много аспектов риска, и каждый аспект должен быть идентифицирован, проанализирован, оценен и рассмотрен совместно с партнерами по бизнес-взаимоотношениям. В таблице 7 представлены некоторые ключевые риски в сферах бизнеса, операций, культуры и финансов.

Таблица 7 — Первоначальный анализ внутренних рисков для эффективного сотрудничества

Организационные аспекты	Культурные аспекты
Политики. Процессы. Системы. Полномочия. Ресурсы. Заинтересованные стороны. Финансовые	Лидерство. Владение. Отсутствие инноваций. Культура «без изменений». Ценности. Модели поведения
Аспекты способности	Аспекты приверженности
Деловые навыки. Компетентности. Совместный опыт	Уверенность. Структуры отчетности. Целевые показатели результативности. Схемы поощрения. Карьерный рост. Гарантия занятости

8.3.6.2 Внутренний анализ рисков

8.3.6.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует выявлять и оценивать внутренние проблемы, которые могут привести к значительным рискам для деятельности.

8.3.6.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа может оказать влияние на многие функции внутри организации, которые могут быть задействованы для поддержки изменений в операционных подходах, даже если они не связаны непосредственно с отношениями. Чтобы обеспечить успех совместного подхода, эти проблемы должны быть выявлены и при необходимости решены, чтобы гарантировать, что они не станут риском для достижения целей.

8.3.6.2.3 Как: указания по внедрению

Следует провести оценку тех аспектов текущей операционной практики и подходов, которые могут создать внутренний риск для совместной работы. См. примеры, приведенные в ИСО 44001:2017 (8.3.6.2).

8.3.6.3 Риски, связанные с сотрудничеством и смягчение их негативных последствий

8.3.6.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует обеспечить рассмотрение всех выявленных вопросов, связанных с риском и, если это целесообразно, рассмотрение того, как эти риски должны быть митигированы или решены.

8.3.6.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Риск не должен быть направлен вниз или просто передан, так как существует опасность того, что риск не будет устранен или возникнут дополнительные риски, которые не будут идентифицированы. Совместный подход оказывает влияние на всю организацию, и риск может быть идентифицирован от-

дельными элементами или функциями внутри организации. Эти риски влияют на степень интеграции и показатели деятельности. Создав всеобъемлющий реестр рисков, можно оценить риски и надлежащим образом справиться с ними. В конечном итоге цель — создание совместного реестра рисков, если он еще не создан, и совместно управляемой программы менеджмента риска, которая опирается на возможности партнеров по сотрудничеству, гарантируя, что риски не станут проблемой.

8.3.6.3.3 Как: указания по внедрению

Должен быть создан реестр рисков. Каждый риск должен быть соответствующим образом назначен внутри для ответственности и необходимых действий до тех пор, пока не будет установлен совместный процесс менеджмента риска. Он должен включать в себя, как минимум, следующее:

a) описание риска;

b) оценку риска (вероятность, влияние, эффект, запускающие элементы, восприятие заинтересованными сторонами);

c) идентификацию ответных мер по снижению риска (предотвращение, снижение, перенос, принятие, непредвиденные обстоятельства);

d) перевод реагирования на риски в планы действий и назначенного владельца риска;

e) количественную оценку рисков для определения необходимых ресурсов и/или финансового обеспечения;

f) повторную оценку рисков и ответных мер по мере необходимости до закрытия.

8.3.7 Оценка экономической модели потенциальных возможностей сотрудничества

8.3.7.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна разработать экономическое обоснование для каждой возможности сотрудничества.

8.3.7.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа может привести к сложностям внутренних операционных процессов организации. Необходимы четкая основа для реализации и надежное экономическое обоснование для принятия совместного подхода к каждому взаимоотношению, поскольку для достижения желаемых результатов требуются приверженность и ресурсы.

8.3.7.3 Как: указания по внедрению

Организации следует оценить существующие подходы к разработке бизнес-моделей, чтобы убедиться, что они учитывают последствия совместной работы. Ключевые элементы любого совместной бизнес-модели должны включать:

a) ясность и стимулы для сотрудничества;

b) степень совместной зависимости;

c) создание необходимой организационной структуры и ресурсов;

d) функции и обязанности;

e) оценку рыночных условий;

f) оценку принятия потребителями;

g) анализ ценности совместных выгод;

h) определение соответствующих организаций для совместной работы;

i) рассмотрение стратегии выхода из сотрудничества.

На основе положительной оценки бизнес-модели должна быть утверждена совместная стратегия в соответствии с процессами организации.

8.3.8 Внедрение полученных знаний в RMP-план

8.3.8.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обновить RMP-план для конкретной возможности.

8.3.8.2 Почему: объяснение целесообразности

Создание стратегии и бизнес-модели — это шаг в процессе повышения ценности отношений. На этапе разработки следует также рассмотреть и спланировать практическую реализацию. Процесс, который отслеживает прогресс, должен быть задокументирован рабочей группой.

Несмотря на вероятность существования общего подхода к реализации отношений сотрудничества, в каждом случае необходимо учитывать специфические аспекты, что отражено в RMP-плане. RMP-план предназначен для их фиксации в контексте корпоративного процесса и предоставления базовой информации и истории для тех, кто участвует в дальнейшем продвижении вперед. Он также служит отправной точкой для тех, кто присоединится к операциям позднее.

8.3.8.3 Как: указания по внедрению

Организация должна использовать текущую операционную практику, чтобы определить, как она намерена двигаться вперед с конкретной возможностью в соответствии с ИСО 44001. Это может быть воплощено в RMP-плане. В приложении В ИСО 44001:2017 представлена следующая дополнительная информации:

a) как определить операционные модели, измерения и методы, которые будут использоваться;

b) определить цели эффективности, которые, как ожидается, будут достигнуты в результате отношений;

c) установить уровни полномочий;

d) выявить риски высокого уровня, включая проблемы с преемственностью бизнеса;

e) определить потенциальных партнеров;

f) определить план взаимодействия для обеспечения управления заинтересованными сторонами.

8.4 Внутренняя оценка (этап 3)

8.4.1 Общие положения

Внутренняя оценка предназначена для проведения организацией структурированной оценки своих возможностей и зрелости для успешного участия в совместной инициативе (см. рисунок 10). Оценка направлена на выявление сильных и слабых сторон организации и, при необходимости, потребностей в развитии. Она также включает создание совместного профиля и конкретных критериев оценки партнеров. Структурированный подход может использоваться для внутренней оценки возможностей организации, ее зрелости и требований к партнерам при успешном участии в совместной работе. Успешная совместная работа может потребовать развития новых навыков и различных способов работы, поскольку она предполагает более тесные деловые отношения и, как правило, более комплексный подход. Внутренняя оценка часто проводится до начала взаимодействия с потенциальными партнерами. Это включает в себя учет того, где в настоящее время находится организация и где она должна работать в более крупной рабочей среде.



Рисунок 10 — Внутренняя оценка (этап 3)

8.4.2 Потенциальные возможности и рабочая среда для совместной работы организаций-партнеров

8.4.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует определить существующий уровень знаний, навыков и компетентностей поведения и инициировать соответствующее развитие или наем персонала.

8.4.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Уровни опыта совместной работы могут различаться. Функции могут потребовать изменения, важно быть к этому готовым. Может возникнуть необходимость нанять персонал или провести обучение, чтобы соответствовать требованиям совместной работы.

8.4.2.3 Как: указания по внедрению

Следует провести анализ пробелов в компетентностях и поведении, чтобы определить, как их следует устранять с помощью образования, обучения, инструктажа и вводного курса. Может оказаться полезным использовать данные для информирования о найме и включения данных в процессы управления эффективностью и признания заслуг.

Примечание — См. ИСО 44001:2017 (приложение С) для иллюстрации совместных компетентностей и моделей поведения.

Процесс формирования необходимых компетентностей и моделей поведения более эффективен, если они разрабатываются в свете целей, проблем, рисков и возможностей конкретных отношений. Передовой подход к оценке документирует цели оценки и тех, для кого она предназначена. Он использует действительные и надежные методы оценки, выбранные за их эффективность в прогнозировании будущего поведения и компетентности. Он предоставляется, а результаты интерпретируются и возвращаются квалифицированными специалистами по оценке, работающими в рамках системы управления оценкой, такой как в ИСО 10667-2.

8.4.3 Оценка сильных и слабых сторон деятельности организаций

8.4.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует провести анализ своих сильных и слабых сторон, рисков и возможностей, прежде чем начинать совместную работу и создавать профиль потенциального партнера.

8.4.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Организации необходимо понять жесткие и мягкие требования совместной работы, оценить потребности в развитии, общаться и иметь единое мнение, а также начать формулировать критерии выбора партнера.

8.4.3.3 Как: указания по внедрению

При проведении оценки следует учитывать как объективные, так и субъективные сильные и слабые стороны.

Объективные аспекты включают:

- цели;
- процессы;
- процедуры;
- отчетность по показателям деятельности;
- ресурсы;
- менеджмент;
- организационную структуру.

Субъективные аспекты включают:

- соответствующие компетентности;
- опыт;
- способность;
- уровни мотивации;
- организационную культуру;
- модели поведения, необходимые для обеспечения коллективного подхода.

Организация также должна рассмотреть более твердую приверженность укреплению доверия между партнерами, т. е. через уровни открытости, отзывчивости, приверженности, обмена информацией и общения.

8.4.4 Оценка профиля совместной деятельности организаций

8.4.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна оценить свои внутренние возможности и понять профиль сотрудничества, который она проецирует на внешних потребителей и потенциальных партнеров.

8.4.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Это гарантирует наличие общего подхода к внутренней и внешней оценкам для сопоставления возможностей и компетентностей с третьими сторонами. Организации следует определить области совместимости и выделить действия по развитию, необходимые для привлечения потенциальных новых партнеров. Потенциальные партнеры должны рассматривать организацию как разумного партнера, с которым они могут работать открыто.

8.4.4.3 Как: указания по внедрению

Организация должна создать совместный профиль и контролировать эффективность. В таблице 8 представлена простая матрица высокого уровня, которую можно использовать в качестве отправной точки для оценки зрелости организации в области сотрудничества с учетом свойств, способностей и отношения [более подробную матрицу см. в ИСО 44001:2017 (приложение D)]. Ее следует периодически пересматривать для оценки прогресса и определения областей, требующих улучшения.

Таблица 8 — Профиль оценки зрелости (MAP)

	Свойства[a]	Способность[b]	Отношение[c]
AA	Организация имеет четко определенные процессы и системы, в которых совместная работа полностью интегрирована с системами управления бизнесом, когда это целесообразно	В организации работает высококвалифицированный персонал с опытом работы в рамках механизмов совместной работы, поддерживаемый эффективной программой развития навыков и признанным послужным списком для эффективного внедрения	У организации есть четко определенные видения и ценности, а также политическая приверженность в совместной работе, которая открыто поддерживается ее руководством и последовательно спускается вниз во всех ее внутренних и внешних коммуникациях
BB	Организация определила автономные процессы и системы для реализации совместной работы, однако они не полностью интегрированы и могут конфликтовать с другими системами управления бизнесом	В организации есть ряд сотрудников на всех операционных уровнях, обладающих опытом и демонстрируемыми навыками для эффективной совместной работы, а также программа ограниченного развития навыков	У организации были отдельные случаи реализации соглашений о совместной работе, но мало доказательств того, что успехи способствовали более широкому применению для использования преимуществ
CC	Совместная работа признается в системах управления бизнесом организации, но, как правило, реализуется ситуативным образом	Организация ценит совместные подходы, но имеет ограниченный ресурс опытного персонала и не имеет программы повышения квалификации	У организации нет очевидных доказательств развития совместной работы или внешнего признания преимуществ цепи создания ценности в ее внешних отношениях
DD	В организации нет структурированного или системного подхода к совместной работе, и она поддерживает традиционные сдержанные отношения	Организация не имеет признанных возможностей или опыта в области совместной работы и развития персонала	Организация установила прочные торговые отношения без каких-либо указаний на возможность совместной работы

[a] Соответствующие элементы процессов и процедур организации.

[b] Включает в себя возможности и опыт организации в отношении отношений сотрудничества. Если управление отношениями является новым, организация должна разработать программы обучения для поддержки своих стратегических целей.

[c] Позиция организации определяется сверху, и она должна учитывать, установлены и переданы ли внешние и внутренние концепции сотрудничества высшим руководством.

8.4.5 Назначение руководителя, ответственного за корпоративное бизнес-сотрудничество

8.4.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна назначить совместный руководящий состав для конкретной возможности, который компетентен в совместной работе.

8.4.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Успех любого делового предприятия во многом зависит от лидерства. В коллективной рабочей среде эффективное лидерство является важнейшим элементом для поддержания четкого фокуса на производительности, содействии изменениям, если это необходимо, и поддержки культуры, которая поощряет надлежащее сотрудничество. Совместная работа может потребовать изменений в организации и/или процессе, а также перераспределения функций и обязанностей, при этом лидерство должно обеспечить стратегическое направление, руководство и поддержку тем, кто участвует в реализации.

8.4.5.3 Как: указания по внедрению

При выборе лидера для программ сотрудничества организация должна выходить за рамки традиционных технических возможностей, возможностей руководства и управления, чтобы определить лидеров, способных влиять, обучать и наставлять тех, кто адаптируется к новым моделям работы. Эффективное совместное лидерство может не исходить из традиционной иерархической структуры управления, и следует уделить пристальное внимание этой важной роли, которая задает поведенческий тон и направление. Лидеры сотрудничества должны быть поборниками перемен и обеспечивать фокус для альтернативного мышления и инноваций. При оценке профиля следует учитывать опыт и

компетентности, необходимые для того, чтобы быть коллективным лидером, уделяя особое внимание следующим характеристикам:

a) стратег;
b) влиятельный человек;
c) ориентирован на команду;
d) преданный сотрудник;
e) эффективен в общении;
f) открыт для обмена мнениями;
g) творческий и инновационный;
h) чуток;
i) хорошо умеет выстраивать отношения;
j) инициатор перемен;
k) прагматичный человек, ищущий решения;
l) инструктор и наставник.

В приложении С ИСО 44001:2017 представлена информация о совместных компетентностях и поведении.

8.4.6 Определение критериев выбора партнеров по сотрудничеству

8.4.6.1 Что: краткое изложение намерений

Перед переходом к этапу выбора партнера организации следует установить требуемый профиль, по которому будет оцениваться потенциальный партнер для сотрудничества.

8.4.6.2 Почему: объяснение целесообразности

Создание критериев выбора партнеров обеспечивает основу для определения и объективного сравнения того, чем должны обладать идеальные партнеры помимо традиционных финансовых показателей, показателей качества и эффективности. Эти критерии отличаются от обычных критериев оценки и отбора. Критерии должны быть четко сформулированы, задокументированы и согласованы, так как это составляет основу процесса оценки партнеров.

8.4.6.3 Как: указания по внедрению

Следует определить области критериев выбора партнеров, которые относятся к поддержке совместной работы, в дополнение к более традиционным критериям выбора (финансовые, качество, время, ценность, показатели деятельности).

Они также должны быть включены в любой существующий процесс выбора партнера и могут включать следующий подход к совместному менеджменту рисков:

a) уровень приверженности;
b) уровень возможностей;
c) характер культуры, т. е. отзывчивость на изменения и гибкость;
d) соответствующая организационная структура;
e) управление и решение проблем;
f) уровень общения;
g) коммерческая модель;
h) программа качества;
i) приверженность видению и ценностям;
j) клиентоориентированность;
k) отношение к сотрудничеству;
l) прозрачность и обмен данными;
m) сосредоточение на постоянном улучшении;
n) работа над достижением совместных целей.

В дополнение к должной осмотрительности и оценке технических и профессиональных возможностей важно определить и оценить те компетентности и модели поведения, которые потребуются для успешного взаимодействия. В то время как общие компетентности и модели поведения, связанные с совместной работой и построением доверительных отношений с другими, должны быть уместны во всех ситуациях, критерии отбора наиболее эффективны, если они специфичны для конкретных обстоятельств взаимоотношений.

Например, среда с высоким риском для здоровья и безопасности, функционирующая в контролируемой среде, такой как строительство или производство, будет представлять другие проблемы для совместной работы по сравнению со средой с низким риском для здоровья и безопасности, с требова-

ниями к партнерам быть динамичными и в высшей степени прогрессивными или иметь высокую чувствительность и навыки для взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В таблице 9 приведен набор критериев для выбора ряда партнеров. Важно, чтобы были определены несколько критически важных критериев и, при необходимости, взвешены по их важности для отношений сотрудничества.

Таблица 9 — Примеры критериев выбора партнеров для возможностей совместной работы

Стратегическое мышление. Коллективная работа. Способность к управлению и лидерству. Управление изменениями и неоднозначностью. Согласование ценностей. Инновации и творчество. Постоянное улучшение	Работа в команде. Решение проблем. Принятие решения. Завоевание доверия других. Чувствительность к потребителям/ заинтересованным сторонам и менеджмент. Политическая осведомленность и чувствительность	Осведомленность о сообществе/ окружающей среде. Здоровье, безопасность и благополучие. Равенство, разнообразие и активность. Приверженность/поддержка партнерских ценностей. Соответствие культуре/ чувствительность. Навыки управления операциями и менеджмента риска

В целях применения передового опыта следует уделить внимание обеспечению достаточной прозрачности сведений о кандидатах для оценки в отношении критериев и методов оценки, которые будут использоваться, а также предоставлению им достаточного количества времени для подготовки к процессу оценки.

8.4.7 Реализация RMP-плана

8.4.7.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует обновлять RMP-план, чтобы включить результаты внутренних оценок.

8.4.7.2 Почему: объяснение целесообразности

На этом этапе RMP-план обеспечивает основу для выбора партнера и должен отражать как внутренние потребности в развитии, так и основу для оценки потенциальных партнеров.

8.4.7.3 Как: указания по внедрению

В приложении В ИСО 44001:2017 приведена следующая дополнительная информации:

a) как определить сильные и слабые стороны внутри организации (обновляется при выборе партнера);

b) включить области для развития/действий (обновляется при выборе партнера);

c) установить критерии выбора партнера, которые будут использоваться при выборе партнера;

d) определить соответствующие программы разработки, которые будут использоваться на этапе совместной работы (см. 8.6).

8.5 Выбор партнеров (этап 4)

8.5.1 Общие положения

Выбор партнеров направлен на необходимость применения структурированного подхода к выявлению, оценке и выбору подходящих партнеров. Этот процесс включает в себя оценку способностей и навыков конкретного партнера, чтобы привнести в отношения дополнительные преимущества, а затем установить платформу для определения того, совместимы ли цели и задачи партнера с общими стратегическими задачами.

Следует провести оценку способностей и навыков конкретного партнера, чтобы увидеть, как они могут привнести дополнительные преимущества в отношения. Это также определяет, совместимы ли цели и задачи партнера с общими стратегическими задачами, и, кроме того, учитывает рассмотрение любого потенциального воздействия на организационные процедуры и процессы вместе с юридическими и нормативными требованиями.

Это позволяет организации применять структурированный подход к идентификации, оценке и выбору подходящих партнеров. На рисунке 11 показаны шаги этапа 4.



Рисунок 11 — Выбор партнеров (этап 4)

8.5.2 Определение кандидатур потенциальных партнеров для сотрудничества

8.5.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует назначить потенциальных партнеров по сотрудничеству и заключить внутреннее соглашение о совместном подходе.

8.5.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Это помогает выявить потенциальных партнеров на рынке, где инвестиции в совместную работу могут принести дополнительную пользу. С точки зрения принятия потребителей, местоположения, охвата рынка и соответствия культурным традициям, а также технических и ресурсных возможностей, некоторые партнеры подходят лучше, чем другие. Любые кандидатуры должны быть сбалансированы с учетом внутренних сильных и слабых сторон, уделяя особое внимание поиску дополнительных навыков, ресурсов и возможностей. Этот первоначальный процесс выбора помогает снизить административные расходы.

8.5.2.3 Как: указания по внедрению

Рынок следует изучить на предмет потенциала сотрудничества. Внешние альянсы, существующие поставщики, консорциумы и новые поставщики должны быть оценены на предмет того, насколько их сильные и слабые стороны соответствуют организации и как они:

a) предоставят требуемую возможность;

b) оценивают рынок своих поставщиков;

c) оценивают свою способность к совместной работе.

Если возможность выбора ограничена или выбор определяется потребителем, эти оценки все равно следует проводить, чтобы определить связь рисков с потенциальным партнером, чтобы ими можно было управлять.

8.5.3 Оценка и выбор партнеров для сотрудничества

8.5.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить, чтобы процесс выбора партнера включал в себя определенные критерии выбора партнера.

8.5.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Это подчеркивает любое применение ресурсов, которые могут потребоваться, и обеспечивает структурированный подход к выявлению сильных и слабых сторон потенциальных партнеров по сотрудничеству на основе потребностей инициирующей организации.

Оценка внутренних, внешних или потребительских партнеров по-прежнему полезна, даже если выбор предрешен, поскольку она дает представление о рисках и проблемах, связанных с управлением текущим сотрудничеством.

План действий по выбору партнера обеспечивает прослеживаемость, определяет владельцев и сроки выполнения действий. Он должен подчеркивать необходимость предусмотрения достаточного количества времени для разработки и тестирования методов оценки, обучения специалистов по оценке, а также проведения отбора и составления отчета о результатах.

8.5.3.3 Как: указания по внедрению

Критерии и процесс отбора партнеров должны быть применимы одинаково, последовательно и справедливо ко всем тем, кто может быть оценен. Инициаторы процесса отбора могут решить, следует ли применять компетентности при развитии или оценке людей в их собственной организации, где уровни компетентности и поведения в сотрудничестве применимы к инициирующей организации. Общие критерии, которые должны использоваться, должны соответствовать 5.3 и должны быть уточнены и

включены в процесс оценки. Если используются критерии, основанные на поведении, важно, чтобы критерии высокого уровня были разложены до уровня, позволяющего оценщикам проводить достоверную, надежную и справедливую оценку. Если в организации существуют коммерческие процессы оценки партнеров, они должны быть частью этого процесса и иметь вес, соответствующий важности совместной компетентности, и признавать любые применимые правила. Важно, чтобы методы отбора для оценки поведения и компетентности были действительными и надежными.

Существует ряд качественных, количественных и воспроизводимых методов оценки, которые можно использовать. Целесообразно использовать их комбинацию, а не один метод.

a) Исторические тенденции совместной работы: они могут включать существующие матрицы, сбалансированные системы показателей, модель передового опыта Европейского фонда управления качеством, Национальную премию качества Малкольма Болдриджа и т. д.

b) Поведенческая оценка с помощью тестирования сценариев: имитация среды в центрах оценки для проверки реальных ситуаций, в идеале выполняется членами команды в ключевых функциях, которые продолжают выполнять контракт.

c) Поведенческое интервью: выбор различных уровней (исполнительного руководства, оперативного управления) через потенциальных партнерских организаций для сбора доказательств прошлой компетентности по выбранным критериям.

d) Опрос потребителей и цепочки поставок: предоставление доказательств культуры сотрудничества потенциальных партнеров.

e) Утвержденные психометрические профили.

f) Отзывы: подтверждающие доказательства, которые отвечают на конкретные вопросы о совместной работе в качестве стандартной практики, включая отзывы потребителей и цепочки поставок.

g) Обзоры справочных площадок: тестирование отношений сотрудничества на практике, получение информации и доказательств культуры сотрудничества потенциального партнера, возможная оценка компонентов и услуг, которые рассматриваются для использования.

h) Использование MAP, см. таблицу 8.

Какой бы подход не был выбран, необходимо задокументировать запись оценки, которая может быть подтверждена и пересмотрена в будущем. Области, вызывающие озабоченность, должны формировать аспекты переговоров и возможные совместные планы улучшения. По возможности следует использовать повторное использование результатов оценки для информирования о развитии и улучшении сотрудничества после начала отношений.

Примечание — В тех случаях, когда услуги внешних поставщиков должны использоваться для поддержки оценки поведения и компетентности при выборе партнера, те, кто заказывает внешнюю поддержку, выиграют от следования руководящим указаниям ИСО 10667-1 в отношении своих собственных функций и обязанностей, а также для обеспечения того, чтобы поставщики услуг имели необходимую компетентность, основанную на поддающемся проверке опыте, обучении, образовании или полномочиях, и что при проведении оценки они следуют стандартным процедурам проведения оценки, таким как указанные в ИСО 10667-2.

8.5.4 Разработка стратегии привлечения партнеров к сотрудничеству и ведения переговоров с ними

8.5.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна разработать стратегию взаимодействия и переговоров, ориентированную на создание ценности в сотрудничестве, основанную на бизнес-стратегии, целях и критериях оценки партнеров.

8.5.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Должна быть разработана стратегия ведения переговоров с потенциальными партнерами. То, как согласовываются договоренности, требования и партнерская совместимость, является ключом к достижению обеими сторонами своих целей, и это задает тон для будущих отношений. Переговоры должны вестись на правильном уровне, чтобы сосредоточиться на преимуществах и долгосрочной стабильности отношений, а не на краткосрочных возможностях, принимая во внимание технические и коммерческие возможности/ограничения партнеров.

8.5.4.3 Как: указания по внедрению

Организация должна быть готова принять во внимание цели, устремления и приоритеты потенциальных партнеров с учетом корпоративной структуры. Каждым отношениям может потребоваться свой подход. Переговоры должны быть надежными и ориентированными на результат, при этом всегда необходимо держать в поле зрения завершающую фазу.

При обсуждении показателей эффективности следует признать, что ключевые показатели эффективности (KPI), которые влияют на поведение в отношениях и определяют его поведение, включены в соответствующее соглашение.

Стратегия взаимодействия должна учитывать:

a) поддержку организации;

b) совместные цели;

c) операционные сильные и слабые стороны;

d) результаты процесса выбора партнера;

e) совместную стратегию выхода из сотрудничества;

f) взаимное ценностное предложение;

g) приверженность совместным инновациям;

h) постоянное улучшение;

i) функции и обязанности;

j) рыночные изменения.

8.5.5 Начальное взаимодействие с потенциальными партнерами

8.5.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить, чтобы любое взаимодействие с потенциальными партнерами отражало желаемые результаты взаимоотношений.

8.5.5.2 Почему: объяснение целесообразности

То, как организация подходит к потенциальному партнеру по сотрудничеству, может оказать значительное влияние на будущие отношения и глубину сотрудничества с течением времени. Традиционные подходы, которые часто основаны на конъюнктурности, могут подорвать доверие и уверенность вовлеченных сторон.

8.5.5.3 Как: указания по внедрению

Организация должна обеспечить внутреннее согласие в отношении подхода, который следует применять от первоначального взаимодействия до окончательного соглашения, и обеспечить его поддержку на этапе выбора партнера на основе взаимной выгоды.

8.5.6 Оценка целей сотрудничества с потенциальными партнерами

8.5.6.1 Что: краткое изложение намерений

Организация будет поддерживать существующие бизнес-цели, и она должна определить, где совместная работа может принести общие выгоды. Общие цели и задачи должны разрабатываться совместно в рамках процесса формирования отношений и постоянно согласовываться через систему совместного управления.

8.5.6.2 Почему: объяснение целесообразности

Всегда должно быть признание и внимание к тому, как, благодаря совместной работе, отношения могут достичь большего. Это помогает при выборе правильного партнера. Когда это указано в контракте, это дает общий план.

8.5.6.3 Как: указания по внедрению

Организация должна установить общие цели для совместной организации. Следует должным образом учитывать конфиденциальную коммерческую информацию и ограничения конкуренции. Однако организация должна стремиться понять, каковы ее цели, и строить диалог вокруг общих целей, чтобы обеспечить совместимость этих целей.

После этого следует определить, где цели пересекаются и могут быть достигнуты общие цели.

Необходимо выполнить следующие шаги:

a) каждая сторона должна определить свои собственные цели;

b) их обоснование должно быть объяснено другой стороне;

c) должны быть установлены общие цели;

d) должны быть установлены цели, которые могут быть достигнуты без конфликта или последствий;

e) из оставшихся целей следует установить, можно ли управлять теми, которые конфликтуют;

f) совместные цели должны быть согласованы и задокументированы.

8.5.7 Оценка стратегии выхода организации из сотрудничества

8.5.7.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует провести первоначальную оценку вопросов, связанных со стратегией выхода из сотрудничества.

8.5.7.2 Почему: объяснение целесообразности

Понимание долгосрочных последствий совместного взаимодействия может быть значительно улучшено для всех сторон путем определения тех аспектов, которые возникают в результате выхода из интегрированных отношений. Для лиц, работающих в рамках отношений сотрудничества, стратегия выхода из сотрудничества разъясняет те вопросы, которые могут ограничивать уровень вовлеченности.

8.5.7.3 Как: указания по внедрению

Организация должна совместно рассмотреть все проблемы и воздействия, которые могут возникнуть в результате прекращения отношений (см. ИСО 44001:2017, приложение Е).

8.5.8 Выбор оптимальных партнеров для сотрудничества

8.5.8.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить и выбрать партнера(ов) по сотрудничеству.

8.5.8.2 Почему: объяснение целесообразности

Партнера следует выбирать на основе результатов обсуждений и оценок, указанных в 6.3, с учетом всех аспектов процесса выбора. Согласованный партнер должен быть определен и уведомлен в соответствии с корпоративной политикой.

8.5.8.3 Как: указания по внедрению

На этом этапе принятия решения, имея в виду конкретных партнеров, следует разработать план действий по объединению организаций путем их включения в совместный RMP-план.

Если это разрешено законом, отзывы об аспектах, требующих улучшения, должны быть предоставлены как выбранным, так и невыбранным партнерам.

8.5.9 Инициирование разработки совместного RMP-плана

8.5.9.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует инициировать совместный RMP-план.

8.5.9.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместный RMP-план, вероятно, станет фундаментальной частью процесса совместного управления и должен содержать информацию о том, как и почему был выбран партнер. Это создает основу для тех, кто отвечает за управление совместной программой. В некоторых случаях целесообразно включить RMP-план в контракт.

8.5.9.3 Как: указания по внедрению

На этом этапе конкретный RMP-план должен быть обновлен, чтобы отразить процесс выбора и обеспечить основу для начала сотрудничества и создания совместного RMP-плана в соответствии с ИСО 44001:2017, приложение В, включающего:

a) оценку потенциальных партнеров;
b) методологию оценки возможностей и культуры сотрудничества;
c) оценку выбранных партнеров.

8.6 Выбор модели сотрудничества (этап 5)

8.6.1 Общие положения

Модель сотрудничества направлена на создание правильной среды для поддержки совместной работы. В ее основе — поддержка, операционная структура, руководство, функции и обязанности, которые эффективно достигают желаемых бизнес-целей, методы работы и надлежащее измерение показателей деятельности.

Руководство может обеспечить ясность для тех, кто прямо или косвенно вовлечен, чтобы обеспечить четкое понимание параметров взаимоотношений и того, как каждая сторона может внести свой вклад и извлечь выгоду из желаемых результатов. Это особенно актуально для долгосрочных отношений, когда участники и заинтересованные стороны могут со временем меняться. На рисунке 12 показаны шаги этапа 5.



Рисунок 12 — Выбор модели сотрудничества (этап 5)

8.6.2 Формирование совместной структуры управления

8.6.2.1 Общие положения

8.6.2.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует сформировать соответствующий руководящий состав для поддержки совместной работы и обеспечения эффективной работы.

8.6.2.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Работа в среде совместной работы может изменить роли и обязанности операционных функций. Ключом к успешной совместной работе является четкость фокуса и совместно согласованные операционные процессы и менеджмент.

8.6.2.1.3 Как: указания по внедрению

Партнеры по сотрудничеству, их SER, а также совместная команда менеджмента должны согласовать необходимые процессы и функции для достижения согласованных целей. В таблице 10 приведены примеры ключевых аспектов (положительных и отрицательных), которые следует учитывать при разработке общего управления.

Таблица 10 — Пример модели совместной структуры управления

<table>
<tr><td colspan="2">Исполнительные топ-менеджеры (SER)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Совместная группа управления</td></tr>
<tr><td colspan="2">Совместные цели и управление эффективностью работы</td></tr>
<tr><td>Цели партнеров</td><td>Цели партнеров</td></tr>
<tr><td>Функции и обязанности</td><td>Функции и обязанности</td></tr>
<tr><td colspan="2">Процессы, системы и инструментарий</td></tr>
<tr><td colspan="2">Договорная основа или соглашение</td></tr>
<tr><td colspan="2">Принципы и модели поведения</td></tr>
</table>

8.6.2.2 Совместная поддержка руководства организаций-партнеров

8.6.2.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить SER или их назначенных представителей для каждой организации для поддержки совместной программы.

8.6.2.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместные рабочие взаимоотношения включают в себя интеграцию операционных подходов и культурных изменений в рамках ограничений традиционных контрактов и операционных потребностей. Для преодоления потенциальных внутренних барьеров и решения проблем в рамках сотрудничества необходима мощная поддержка руководства, помогающая обеспечить успех любой совместной инициативы.

8.6.2.2.3 Как: указания по внедрению

SER должны иметь общее спонсорство и поддержку, а также руководство совместной командой управления. Они могут не участвовать в повседневных операциях, но должны следить за показателями деятельности. Организация должна установить четкую ответственность за успешное выполнение отношений сотрудничества. SER должны быть старшими представителями, контролирующими и решающими проблемы, которые не могут быть решены на рабочем уровне, будь то операционные проблемы или ограничения, которые могут возникнуть вне операционной группы.

SER должны:

a) иметь четкое представление и достаточные полномочия;

b) согласовывать сотрудничество с корпоративными и операционными целями;

c) обеспечивать соблюдение корпоративной политики;

d) санкционировать и контролировать применение CBRMS;

e) устанавливать и моделировать культуру и модели поведения;

f) распределять и поддерживать ресурсы;

g) осуществлять взаимодействие с партнерами на высоком уровне;

h) иметь четко определенную позицию как в оперативном управлении, так и в собственной управленческой цепочке организации;

i) обеспечить четкое определение функций и обязанностей в совместном RMP-плане.

8.6.2.3 Валидация совместно выбранных целей сотрудничества

8.6.2.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует утвердить совместные цели и установить основные принципы сотрудничества и эффективных измерений.

8.6.2.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Если две или более организации работают вместе, у них, вероятно, будет по крайней мере три набора целей:

a) от основной организации;

b) от партнера по сотрудничеству;

c) от совместного сотрудничества.

Следует понимать цели, выгоды для каждой стороны и роль каждой из них в достижении или поддержке этих целей. Индивидуальные цели не обязательно должны быть одинаковыми, если они дополняют друг друга и не противоречат общей цели.

Совместная работа может потребовать изменения методов работы во многих областях. Наличие четких целей позволяет всем заинтересованным сторонам понять и признать цели и взаимозависимость, необходимые для их достижения. Если цели и движущие силы для сотрудничества четко не определены, становится трудно объяснить причину поиска внешних партнеров, особенно в тех случаях, когда эти отношения могут повлиять на внутренние функции.

Несмотря на то, что цели были установлены в процессе выбора партнера, часто именно управленческая команда продвигает их вперед. Поставленные, согласованные и уточненные цели должны быть четко поняты, и должны быть установлены подходящие показатели эффективности. Также может быть уместно рассмотреть дополнительные цели и задачи в результате развития отношений, такие как совместное обучение и развитие навыков.

8.6.2.3.3 Как: указания по внедрению

Партнеры должны утвердить совместные цели, убедившись, что:

a) они четко определены;

b) они соответствуют желаемому результату;

c) они поддаются измерению с использованием согласованных условий;

d) каждая сторона понимает цели и свою роль в их достижении.

Цели должны быть подкреплены набором основных принципов взаимоотношений, которые:

- продвигают желаемые ценности и модели поведения;
- мотивируют работу команды;

- сохраняют совместную направленность на результат сотрудничества;
- достигают синергии на основе партнерских организаций;
- поощряют совместное владение возможностями, результатами и рисками;
- способствуют созданию среды для инноваций.

Совместная группа управления должна рассмотреть цели и согласовать, какие из них подходят для совместного подхода. Есть много потенциальных целей, которые могут быть решены посредством сотрудничества.

8.6.2.4 Операционное лидерство

8.6.2.4.1 Что: краткое изложение намерений

Лица, ответственные за управление этими отношениями, должны обладать опытом, навыками и желанием управлять сотрудничеством и, при необходимости, активно поддерживать тех, кому поручено работать в среде сотрудничества, а также обеспечивать взаимодействие с заинтересованными сторонами.

8.6.2.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Работа в совместном предприятии может поставить перед руководством новые задачи, выходящие за рамки традиционной модели управления и контроля. Эффективное совместное управление деловыми отношениями является ключом к успеху любой совместной инициативы. В случае целесообразности, назначение единого совместного лидера, скорее всего, установит наиболее четкую направленность интеграции.

8.6.2.4.3 Как: указания по внедрению

Следует признать, что, хотя многие из тех, кого оценивают, могут быть успешными менеджерами, требования к обеспечению руководства совместной программой зависят от навыков влияния и вовлечения других сторон за пределами их собственных партнерских организаций. Навыки совместного руководства и стратегического мышления могут не входить в существующий набор навыков. Должны быть определены потенциальные лидеры и оценены их возможности для обеспечения руководства совместной программой (см. 5.2), и, при необходимости, должна быть обеспечена поддержка развития. Общие деловые навыки, основные компетентности, организационные стимулы и критически важные модели поведения описаны в ИСО 44001:2017, приложение С. Партнерские организации, участвующие в программе сотрудничества, могут извлечь пользу, выявляя и используя для этой цели критические лидерские компетентности, определенные для конкретной программы совместной деятельности. Ниже приведена иллюстрация общих ключевых лидерских компетентностей для сотрудничества. К ним относятся следующие компетентности:

a) действовать как образец для подражания, показывая своим поведением ценности сотрудничества;

b) вдохновлять на согласованное совместное видение: показать, какой может и какой должна быть высокопроизводительная совместная операция, и получить поддержку команды;

c) бросить вызов существующему положению вещей: брать на себя обязательства и поощрять других, искать возможности для улучшения сотрудничества и инноваций за пределами традиционных ролевых границ;

d) позволять совместной команде действовать на основе «лучшего для программы»: поощрять совместную работу между командами, разрушать ненужные барьеры и бросать вызов традиционным ролевым границам;

e) поощрять других: признавать вклад других, отмечать успехи и победы совместной работы, помогать другим обеспечивать лидерство в своих областях.

8.6.2.5 Соглашения о корпоративном управлении

8.6.2.5.1 Что: краткое изложение намерений

Для обеспечения эффективного сотрудничества должна быть управленческая команда, составленная из представителей или включающая в себя соответствующих представителей партнеров, сосредоточенная на достижении совместных целей.

8.6.2.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Любой комплексный совместный подход может повлиять на существующие функции и обязанности в вовлеченных организациях, часто включая изменения в сфере подчинения. Отсутствие ясности может привести к потенциальной путанице, неэффективности, возможному конфликту и снижению показателей деятельности.

8.6.2.5.3 Как: указания по внедрению

Должна быть создана совместная управленческая команда с соответствующей ответственностью за совместную функцию. У команды должен быть четкий мандат и полномочия для обеспечения ответственности и целевых показателей эффективности. Должны быть определены точки контакта, функции и обязанности, полномочия и процессы разрешения споров. Когда отношения начинают развиваться, управленческая команда должна нести общую ответственность за достижение желаемых результатов.

Совместная управленческая команда также должна иметь повседневный контроль над необходимыми ресурсами, избегая, по возможности, дублирования ролей для достижения согласованных совместных целей. Все функции, обязанности и ответственность должны быть четко определены, задокументированы и доведены до сведения.

При создании организационной структуры внутри совместной команды должности должны занимать те, кто лучше всего подготовлен для их выполнения на основе технической компетентности, отношения и продемонстрированного поведения, ориентированного на результаты сотрудничества.

Должна быть установлена и поддерживаться четкая связь между всеми командами и их членами, и в особенности с теми, кто обеспечивает руководство своими командами.

Поскольку совместная работа может быть новой средой для некоторых сотрудников, различные функции в рамках сотрудничества должны быть сообщены, чтобы члены команды могли видеть, какое место они занимают в команде и в общей картине положения.

Поведение является ключом к любому успешному сотрудничеству, поэтому ключевые функции должны исполняться теми, кто демонстрирует соответствующее поведение в соответствии с ИСО 44001:2017, приложение С.

Ключевые функции могут включать в себя:

a) участие в управлении другими;

b) лиц, которые могут иметь сильное влияние на других участников сотрудничества, включая техническое или коммерческое;

c) участие в установлении операционных интерфейсов между организациями;

d) участие в любом необходимом управлении изменениями.

Организации следует рассмотреть возможность соответствующей поэтапной передачи или перехода, когда функции и обязанности должны пересекаться между организациями в соответствии с потребностями развития бизнеса и развитием отношений. Если это уместно, следует обеспечить образовательную подготовку и поддержку лиц, играющих ключевые роли.

8.6.2.6 Согласование стратегии информационного обмена

8.6.2.6.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна установить и поддерживать эффективную связь между всеми заинтересованными сторонами.

8.6.2.6.2 Почему: объяснение целесообразности

Эффективные совместные коммуникационные стратегии гарантируют, что все участники полностью понимают смысл и изменения, которые может принести совместная работа. Содействие обмену необходимой информацией поддерживает достижение совместных целей, признавая, что общение может существенно повлиять на поведение на протяжении всего периода отношений.

8.6.2.6.3 Как: указания по внедрению

Участвующие лица должны быть определены путем проведения совместного картирования заинтересованных сторон. Необходимо провести анализ потребностей, чтобы убедиться, что каждая сторона понимает, что им необходимо и когда следует достичь поставленных целей. Кроме того, внешние заинтересованные стороны, такие как потребители, поставщики и акционеры, должны быть проинформированы.

Участвующая организация ранее могла уже выделить области, в которых она не готова делиться информацией, и их следует определить и сообщить. Способы общения должны быть последовательными. Для эффективной коммуникации организация должна оценить, какие методы работают, где, когда и почему. Особое внимание следует уделить удаленным местам/операциям. На рисунке 13 представлено руководство по разработке стратегии информационного обмена.

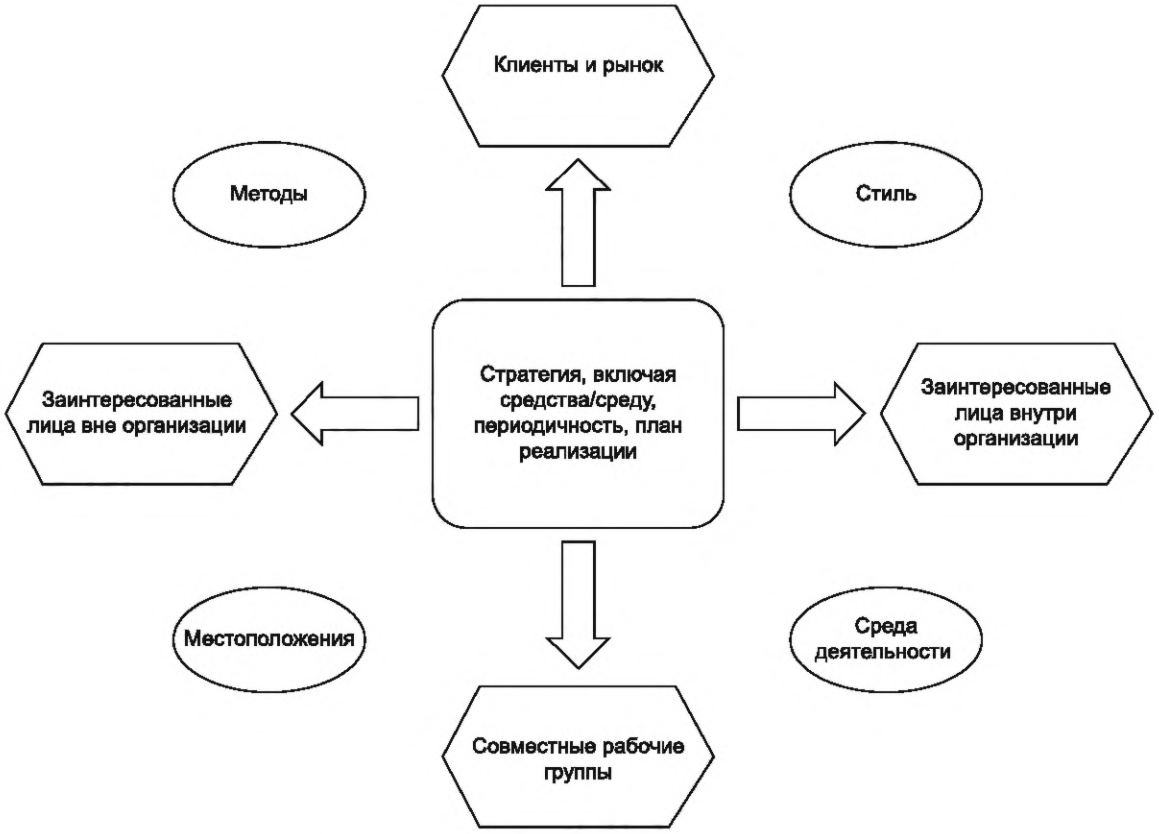

Рисунок 13 — Модель информационного обмена

8.6.3 Согласованный процесс менеджмента знаний

8.6.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует разработать совместный план менеджмента знаний.

8.6.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Одним из основных преимуществ совместной работы является возможность использовать объединенные знания всех партнеров. Это часто признается, но когда требования к информации и доступ не определены полностью, это может позже привести к конфликту, подорвав отношения. Совместный план менеджмента знаниями способствует прозрачности, исключает дублирование, определяет границы обмена информацией и укрепляет доверие.

8.6.3.3 Как: указания по внедрению

Картирование знаний — полезный подход. Он должен оценить, где можно получить совместный доступ к ряду информационных потоков и согласовать их для создания общей рабочей среды. Уровень открытости должен определяться партнерами по мере того, как они разрабатывают свою совместную стратегию в соответствии с развитием отношений.

В самом начале основное внимание должно быть сосредоточено на основных целях и оценке того, что необходимо для достижения этих первоначальных целей и дальнейшего развития.

Организации следует задать следующие вопросы:

a) Чем нам необходимо поделиться?

b) Чем мы не можем поделиться?

c) Что поможет добиться успеха?

d) Что мы будем создавать?

Партнеры также должны подумать о том, как извлечь выгоду из новой информации, чтобы создать дополнительные возможности, включая реализацию получаемых выгод.

Организации следует рассматривать содержание таблицы 7 в контексте конкретных отношений, например:

- область применения;
- цели;

- права интеллектуальной собственности (IPR);
- защита данных;
- новая информация.

8.6.4 Разработка согласованного процесса менеджмента риска

8.6.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует установить и задокументировать совместные процессы менеджмента риска, включая совместный реестр рисков.

8.6.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Менеджмент риска лежит в основе любой бизнес-модели, а ясность в отношении менеджмента риска является основным фактором укрепления доверия между партнерами по сотрудничеству. Основываясь на разработанном профиле рисков, партнеры должны поделиться своим общим пониманием как общих рисков, так и тех, которые относятся к каждому партнеру или возникают в результате принятия совместного подхода.

Большинство организаций имеют внутренние процессы менеджмента риска, включая реестры рисков. Эти выявленные риски могут повлиять на общую эффективность сотрудничества или, наоборот, могут быть смягчены с помощью совместного подхода. Конкурентное преимущество и раннее выявление могут быть созданы с помощью эффективных комплексных стратегий менеджмента риска. Поэтому стороны должны поделиться своим анализом и принять общий подход, поскольку это способствует большей прозрачности и подкрепляет доверие.

Риск — это фактор, влияющий на каждый аспект бизнеса и поведение тех, кто отвечает за достижение бизнес-целей. Эффективный менеджмент повышает доверие и во многих случаях помогает преодолеть опасения по поводу интеграции.

Совместный процесс менеджмента риска должен быть прозрачным для всей совместной команды и должен быть встроен в культуру отношений сотрудничества. В то время как менеджер по рискам должен быть на месте, все члены команды должны осознавать свою индивидуальную роль в выявлении, управлении и снижении риска.

8.6.4.3 Как: указания по внедрению

Совместная группа менеджмента должна назначить соответствующий персонал, который будет нести ответственность за общую идентификацию и менеджмент риска в рамках совместной группы. Профилирование риска должно служить основой для выявления риска и, в конечном счете, путем совместной работы, создания совместного профиля, который гарантирует, что риск будет управляться партнером, который лучше всего сможет смягчить последствия.

Эффективно интегрируя реестры рисков и согласовывая стратегии, те, кто работает в сотрудничестве, могут провести оценку степени риска по всей программе. Совместная оценка всей программы позволяет выявить новые риски раньше и разработать оптимальные для программы решения для всех рисков. Стороны должны поделиться своим анализом и принять общий подход, поскольку это способствует большей прозрачности, лучшему менеджменту риска и укрепляет доверие.

Чтобы облегчить эффективный совместный подход к менеджменту риска, должны быть:

a) соответствующие процессы и инструменты для обмена информацией о рисках;

b) согласованный процесс менеджмента риска в отношениях с использованием:

1) определенного процесса менеджмента риска от одного из партнеров по бизнес-взаимоотношениям;

2) нового процесса, образованного путем объединения элементов процессов менеджмента риска от каждого из партнеров;

3) нового процесса менеджмента риска, определенного совместно с партнерами.

Полезно, чтобы совместный профиль риска включал идентификацию того, какой партнер увеличил риск, чтобы все партнеры понимали риск.

Совместный реестр рисков должен быть легко доступен для всех членов команды и отражать вопросы риска совместного подхода в дополнение к рискам отдельных партнеров. Реестр рисков должен четко определять ответственность за менеджмента каждого выявленного риска и, по возможности, потенциальное влияние и подход к смягчению последствий.

8.6.5 Пересмотр рабочих процессов и систем

8.6.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует провести совместный обзор бизнес-процессов и, при необходимости, внедрить усовершенствования операционных процессов.

8.6.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Должен быть четкий процесс достижения желаемых результатов. Совместные программы обеспечивают основу для оценки и модификации как внутренних, так и совместных процессов, а также выявления потенциальных улучшений процессов. Усовершенствования должны быть эффективно и органично интегрированы в операции.

Во многих совместных инициативах организация может заниматься новыми видами деятельности, не осознавая последствий и влияния на существующие процессы, управление качеством и постоянное улучшение.

8.6.5.3 Как: указания по внедрению

Опираясь на предыдущую работу партнеров над целями, рисками и стратегией, совместная команда должна сосредоточиться на следующих областях:

a) целостные процессы, которые можно проанализировать для выявления улучшений;

b) процессы, которые имеют четкое применение во взаимоотношениях и определены как высокоприоритетные, особенно те, которые выходят за пределы организации, для повышения общей многопрофильной производительности;

c) процессы, которые можно улучшить посредством взаимоотношений;

d) процессы, представляющие интерес для партнера(ов) по сотрудничеству, но не влияющие непосредственно на программу организации-инициатора;

e) процессы, которые могут помешать совместным подходам;

f) усовершенствования процессов, направленные на повышение удовлетворенности потребителей и получение выгоды для бизнеса;

g) возможности, т. е. возможности, которые можно использовать;

h) инновации, т. е. идеи, которые можно развивать.

Это должно позволить организациям-партнерам определить области потенциальной выгоды и обеспечить первые успехи для команды, при этом ключевые проблемы будут выявлены на раннем этапе для включения в формальные договорные обязательства.

Любые определенные критические действия должны управляться с помощью ряда совместно согласованных планов действий и сбалансированных оценочных карт, в которых фиксируется, что должно быть сделано, когда и кем. Это может быть сосредоточено в рамках совместного процесса управления изменениями или группы управления изменениями, если это уместно.

Во многих случаях эти действия относятся к руководителям программных групп и их команд. При необходимости руководитель группы программы должен обратиться за поддержкой к более широкой организации или получить одобрение руководства для конкретных инициатив.

8.6.6 Оценка результативности и показателей деятельности организации

8.6.6.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует реализовывать планы по исполнению и результативности в соответствии с согласованными целями. Она должна измерять, контролировать и регулярно пересматривать планы, чтобы обеспечить поддержание результативности.

8.6.6.2 Почему: объяснение целесообразности

Все стороны должны понимать, как выглядит успех и как он измеряется с течением времени в сравнении с целями соглашения о сотрудничестве и/или договорных отношений, а также с эффективностью взаимоотношений в достижении целей.

Эффективность взаимоотношений следует контролировать на регулярной основе, чтобы гарантировать работоспособность, устойчивость, актуальность и оптимизацию механизмов совместной работы.

8.6.6.3 Как: указания по внедрению

Если цели были разработаны совместно с моделью SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные и ограниченные по времени), то они уже включают в себя время и измерения. Совместные цели должны быть четко определены в рамках процессов совместного управления.

Следует приложить усилия для установления промежуточных показателей и эффективного обмена информацией, чтобы гарантировать, что прогресс можно отслеживать и, при необходимости, принимать корректирующие меры. Ненадлежащее измерение, ориентированное на краткосрочные результаты, а не на конечные результаты, может привести к моделям враждебного поведения.

Отчетность по сбалансированной системе показателей обеспечивает сочетание субъективных (восприятие) и объективных отчетов, однако восприятия реальны для тех, у кого они есть, и их следует включать, чтобы отразить восприятие различных отношений. Показатели отчетности должны быть со-

гласованы совместно, последующая результативность также должна быть согласована совместно, где это уместно. Сбалансированная система показателей должна обеспечивать средства для направления внимания руководства и обеспечения возможности принятия решений.

Если соглашения включают формулы риска и вознаграждения или предложения соотношения цены и качества, необходимо определить, как их следует измерять и оценивать. Во многих случаях, когда может быть несколько переменных, следует разработать ряд сценариев, чтобы гарантировать, что все стороны удовлетворены потенциальными результатами.

8.6.7 Повышение корпоративных компетентностей организаций

8.6.7.1 Что: краткое изложение намерений

SER и совместная группа управления должны периодически пересматривать совместную компетентность своих операций (см. таблицу 11).

Таблица 11 — Факторы, которые следует учитывать при анализе организационной компетентности в области сотрудничества

Положительный вклад в сотрудничество	Отрицательное влияние на сотрудничество
Лидерство	
Поддержка руководства. Целеустремленное лидерство. Раннее вовлечение заинтересованных сторон	Неподготовленные сотрудники. Неудовлетворительное управление поведением. Отсутствие приверженности заинтересованных сторон. Отсутствие навыков совместной работы. Отсутствие общих целей или слишком амбициозные цели. Большое внимание к передаче рисков. Скрываемые цели и намерения
Стратегия	
Ясность целей. Совместный RMP-план. Совместное развитие навыков. Совместное управление изменениями. Совместная стратегия выхода из сотрудничества	Отсутствие четкого видения. Цели поставлены слишком далеко в будущее. Непродуманные решения. Отсутствие стратегического направления. Отсутствие стратегии выхода из сотрудничества
Производственная деятельность	
Комплексное планирование. Совместная структура управления. Совместный менеджмент риска. Эффективный обмен информацией. Ранняя интеграция процессов. Надлежащее измерение результативности. Комплексное постоянное улучшение. Эффективное разрешение споров	Недостаток в обмене информацией. Пренебрежение эффектом домино. Низкая оценка партнера. Неудовлетворительно определенное измерение. Отсутствие анализа выгод. Неэффективное разрешение споров
Культура/поведение	
Легкость для восприятия (при необходимости). Хорошая коммуникация на всех уровнях. Совместное владение успехом. Поведенческий устав	Отсутствие планирования, подготовки и времени. Непонимание перемен. Наследие предыдущего изменения. Сопротивление сотрудников. Страх перед неудачей. Традиционное мышление. Неспособность принять культурные различия

8.6.7.2 Почему: объяснение целесообразности

Со временем внутренние и внешние факторы, в том числе изменения в составе персонала, могут повлиять на эффективность и динамику любых отношений. Объективная оценка и постоянное совершенствование повышают ценность отношений и поддерживают постоянную способность к сотрудничеству.

Совместные обзоры, поддерживаемые внутренними аудитами, могут стать ключевым инструментом, способствующим постоянному совершенствованию и выявлению передовой практики. Эти проверки могут выявить ранние признаки проблем и предоставить возможность принять меры на как можно более раннем этапе, чтобы избежать более дорогостоящих или разрушительных действий в дальнейшем.

8.6.7.3 Как: указания по внедрению

Периодические обзоры должны быть запланированы в дополнение к установленным совещаниям по обзору со стороны руководства. Они должны быть:

a) предусмотренные расписанием: по времени и периодичности;

b) плановые: по тематике и т. д.

При составлении графика и планировании обзоров следует учитывать, как минимум, следующее:

- оценку поведенческих измерений;
- эксплуатационные характеристики;
- усовершенствования процессов и систем;
- накопленный опыт;
- оценку навыков и потребности в развитии.

8.6.8 Разработка процесса совместного решения проблем

8.6.8.1 Что: краткое изложение намерений

Сотрудничающие организации должны договориться о совместном процессе решения проблем.

8.6.8.2 Почему: объяснение целесообразности

Неизбежно, что в любых отношениях между сторонами возникают проблемы. Проблема не в том, что проблемы возникают, а в том, как они решаются. Надежный процесс обеспечивает справедливый подход, который, вероятно, укрепит отношения.

8.6.8.3 Как: указания по внедрению

Партнеры должны согласовывать процесс, отвечающий требованиям, изложенным в ИСО 44001. Пример приведен на рисунке 14.

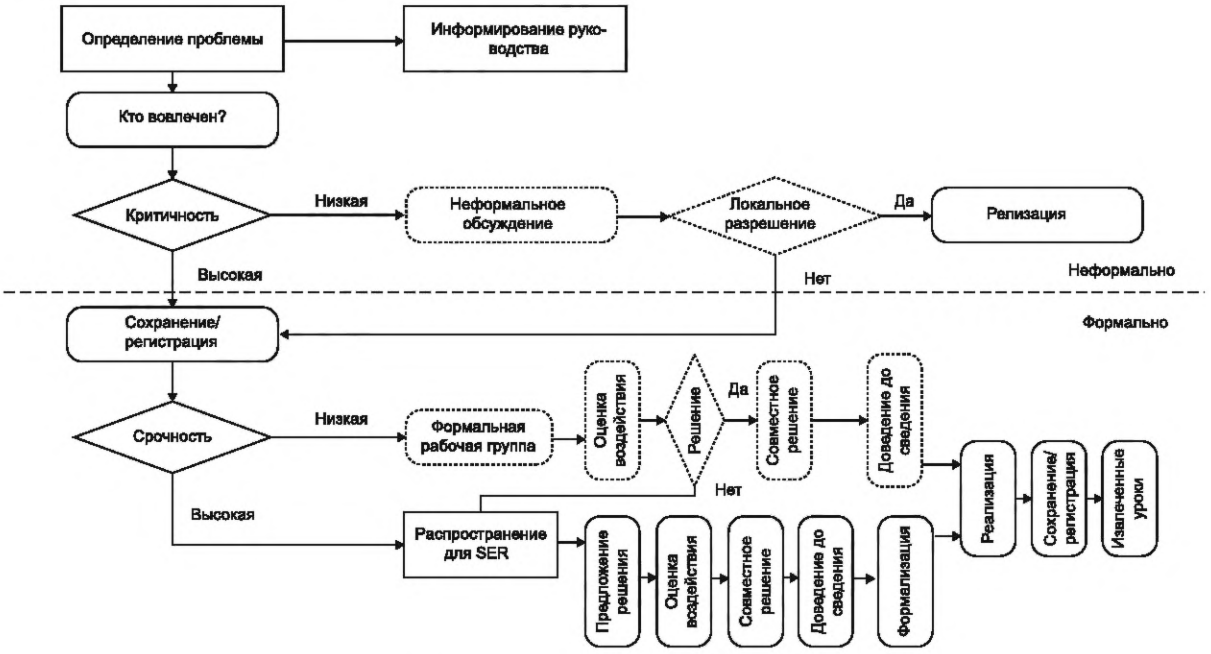

Рисунок 14 — Типовой процесс разрешения споров

8.6.9 Разработка согласованной стратегии выхода организации из сотрудничества

8.6.9.1 Общие положения

8.6.9.1.1 Что: краткое изложение намерений

Должна быть разработана совместная стратегия выхода из сотрудничества, чтобы обеспечить прозрачность партнеров и сосредоточиться на внутренних и внешних тенденциях, которые могут повлиять на эффективность отношений и их потенциальное развитие.

8.6.9.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная стратегия выхода из сотрудничества позволяет партнерам рассмотреть альтернативные решения и варианты для устранения изменений и потенциальных последствий. У партнеров, вероятно, есть встроенные активы в отношениях (например, определенные наборы навыков или материальные или программные активы), которые имеют ценность для бизнеса.

Кроме того, определение правил разъединения обеспечивает ясность для тех, кто участвует в отношениях, усиливая их внимание к эффективному взаимодействию, а также смягчая выход из сотрудничества, если и когда это возможно.

8.6.9.1.3 Как: указания по внедрению

Стороны должны совместно рассмотреть все аспекты своих отношений, целей и договорных обязательств вместе с любыми последствиями, которые могут быть скомпрометированы или могут ограничить взаимодействие из-за отсутствия ясности в случае необходимости выхода из сотрудничества (см. таблицу 12).

Таблица 12 — Основные элементы для рассмотрения стратегии выхода из сотрудничества

Основные элементы
Предоставление услуг и непрерывность посредством передачи: определение предоставления возможностей и подробные меры для обеспечения непрерывности
Вопросы передачи знаний и защиты данных
Бизнес-управление процессом передачи: функции, обязанности и полномочия. Ресурсы, которые необходимо выделить
Интеллектуальная собственность (IPR): рассмотрение права собственности на интеллектуальную собственность, и далее определение покупателем, какие лицензионные соглашения на интеллектуальную собственность необходимы, когда возможность должна быть предоставлена другой стороной
Людские ресурсы: следует продумать потенциальное применение перевода сотрудников и защиты от перераспределения
Активы: рассмотрение будущего права собственности и механизмов передачи активов, т. е. балансовой стоимости, рыночной стоимости, новации контрактов по цепочке поставок и т. д.
Доступ к объектам и их использование, подлежащее оценке
Контракты и лицензии: определение и планирование механизмов передачи и новации
Охрана и безопасность: рассмотрение последствий
Коммуникация с ключевыми заинтересованными сторонами: согласование необходимости составления всеми сторонами плана информационного обмена на заключительных этапах взаимоотношений
Финансовые: рассмотрение базовых вариантов, сборов, финансирования, стоимость выхода и окончательных счетов
Рассмотрение гарантий владения и передачи, если это применимо
Оценка вероятных требований к обучению и передаче
Определение степени текущего сотрудничества с первоначальным поставщиком и то, как они будут взаимодействовать с новым поставщиком или потребителем

8.6.9.2 Влияние на заинтересованные стороны

8.6.9.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует определить последствия завершения отношений для сообщества заинтересованных сторон.

8.6.9.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместные инициативы имеют последствия как для тех, кто непосредственно участвует в отношениях, так и для более широкого сообщества, включая потребителей и поставщиков, которые могут быть на последующих стадиях основных отношений.

8.6.9.2.3 Как: указания по внедрению

Организации следует просмотреть карту заинтересованных сторон и определить потенциальные последствия в случае разрыва отношений или внутренних или внешних изменений, которые могут привести к необходимости выхода из соглашения.

8.6.9.3 Влияние на активы и возможные коммерческие последствия

8.6.9.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить последствия выхода из отношений применительно к инвестициям в активы и коммерческие обязательства.

8.6.9.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Поскольку партнеры считают, что их инвестиционный профиль связан с соглашением о сотрудничестве, может возникнуть необходимость в защите конкретных инвестиционных планов. Это может быть значительным и, в случае небольших организаций, непропорциональным по отношению к анализу выгод от реализации целей.

8.6.9.3.3 Как: указания по внедрению

Если для выполнения требований соглашения могут потребоваться инвестиции в оборудование, ресурсы, персонал и средства, их необходимо оценить, если какая-либо из сторон решит или будет вынуждена выйти из отношений до предполагаемого периода окупаемости инвестиций. Этот вопрос следует рассматривать в рамках любого соглашения или договорного обязательства.

8.6.9.4 Влияние на сотрудников организации

8.6.9.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна установить стратегию мобилизации и демобилизации для взаимоотношений.

8.6.9.4.2 Почему: объяснение целесообразности

На поведение людей в рамках совместной инициативы влияют потенциальные последствия этих отношений, приводящие к окончательному или раннему разрыву. Неопределенность снижает вовлеченность и, следовательно, потенциальную результативность. Для некоторых индивидуальное назначение на совместные дополнительные операции может отдалить их от будущего развития в рамках их собственной организации. Точно так же набор персонала для конкретных отношений сотрудничества может стать проблемой для организаций, больших и малых, если эти отношения завершатся преждевременно.

8.6.9.4.3 Как: указания по внедрению

Партнеры должны совместно рассмотреть все кадровые последствия в рамках отношений, чтобы гарантировать, что справедливые и надлежащие условия включены в любое соглашение.

8.6.10 Соглашения или договоры о сотрудничестве

8.6.10.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна совместно установить соответствующие договорные отношения или внутренние соглашения для поддержки сотрудничества.

8.6.10.2 Почему: объяснение целесообразности

Это должно быть выполнено, чтобы гарантировать, что все элементы соглашения являются совместными и поддерживают надлежащие совместные линии поведения. Формальные соглашения, действующие в рамках отношений сотрудничества, могут стать сферой конфликта, особенно если ожидания не оправдаются. Немногие соглашения обеспечивают полное решение, и ценность прочных отношений сотрудничества заключается в способности сторон решать проблемы, не прибегая к средствам правовой защиты.

В тех случаях, когда стороны определяют коммерческие или технические выгоды от отношений сотрудничества, коммерческие соображения, вероятно, будут влиять на то, как стороны заключают договор друг с другом. Затем они могут принять решение о включении условий сотрудничества в официальное соглашение или установить согласованные кодексы поведения для нескольких неформальных отношений (если соответствующие соглашения были подписаны всеми участниками). Опыт показал, что в тех случаях, когда все участники подписывали надлежащие условия поведения и кодексы поведения, это помогало смягчить «культуру обвинения» и «конфликты границ». В принципе, отношения сотрудничества могут требовать менее формального договорного управления, чем трансакционные, из-за более высокого уровня доверия.

8.6.10.3 Как: указания по внедрению

Официальные контракты могут создавать потенциальные барьеры для совместного поведения, и они должны разрабатываться параллельно с любым всеобъемлющим совместным подходом. Рассмотрение вопроса о разработке контракта должно основываться:

1) на рабочих проблемах:
- определение ценности;
- цели и определения;
- четкое определение области применения, границ, преимуществ;
- использование добавленной ценности;
- управление заинтересованными сторонами;

2) на операционных аспектах:
- ключевые показатели эффективности разработки/управления;
- стандартизация процесса;
- разногласия: управление проблемными вопросами;
- процесс совместного планирования;
- включение общих эксплуатационных гарантий;
- обеспечение качества;
- контроль изменений;
- бесперебойность снабжения;

3) на коммерческих/управленческих проблемных вопросах:
- легкость для восприятия: прозрачность;
- стимулы;
- полномочия;
- конфиденциальность;
- совместное управление;
- прозрачность цепочки поставок;
- эффективное управление рисками;
- переходные процессы;
- устойчивость функционирования;
- функции и обязанности;
- владение активами;
- интеллектуальная собственность;
- оценка/управление ресурсами;

4) на культурных/поведенческих аспектах:
- гибкость;
- приверженность совместному RMP-плану;
- делегирование полномочий;
- право принятия решений;
- модели и кодексы поведения.

Партнеры должны совместно рассматривать и анализировать контракт, чтобы гарантировать, что включенные условия удовлетворяют юридическим обязательствам, но не умаляют и не подрывают цели сотрудничества. В таблице 13 приведены примеры договорных условий. Следует соблюдать осторожность при использовании терминов в правой колонке, так как они потенциально могут использоваться не в сотрудничестве. Также важно, чтобы договорные отношения предусматривали совместный подход к стратегии выхода из сотрудничества.

Таблица 13 — Примеры договорных условий

Корпоративные условия	Потенциально состязательные условия
Совместные цели. Риск и вознаграждение. Бонусы за результативность. Совместная стратегия выхода из сотрудничества. Авансовые проактивные выплаты. Совместное управление. Здоровье и безопасность. Ключевые показатели эффективности. Инновационные стимулы. Устойчивость бизнеса. Решение конфликтов. Совместное обучение. Корпоративная социальная ответственность/ устойчивое развитие. Управление изменениями. Совместное долгосрочное планирование. Распределение инвестиций. Обмен знаниями. Поток информации	Прекращение. Арбитраж. Халатность. Заранее оцененные убытки. Порядок рассмотрения споров. Права на аудит. Возврат сэкономленных затрат. Продленный срок платежа. Оплата после получения оплаты. Соглашения об уровне обслуживания. Гарантии результативности. Передача риска. Гарантия. Конфиденциальность. Управление изменениями. Владение. Документооборот. Невыполнение контракта. Интеллектуальная собственность

8.6.11 Разработка и реализация согласованного RMP-плана

8.6.11.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует обновить RMP-план, чтобы создать совместную платформу управления в соответствии с общими целями.

8.6.11.2 Почему: объяснение целесообразности

Создание совместного RMP-плана обеспечивает регистрацию подходов и соглашений, предпринятых для формализации сотрудничества. Он также предоставляет платформу отношений для постоянного управления ими.

Надлежащее поведение и кодексы поведения, подписанные участниками, помогают укрепить доверие и смягчить последствия «культуры обвинения» и «конфликтов границ».

8.6.11.3 Как: указания по внедрению

Стороны должны согласовать совместный RMP-план (см. приложение С ИСО 44001:2017). Совместный RMP-план должен охватывать ключевые элементы отношений сотрудничества, чтобы обеспечить ясность для всех участников сотрудничества. Он также должен определить критические факторы успеха и то, в каком случае ожидания партнеров могут быть удовлетворены посредством сотрудничества.

По обоюдному согласию сторон может оказаться целесообразным включить совместный RMP-план в конкретный договор или в качестве приложения к нему.

Совместное управление должно быть сбалансировано между сторонами и должно объединять соответствующие навыки и возможности. Следует приложить усилия, чтобы избежать дублирования ресурсов, что снижает эффективность и может привести к потенциальному конфликту.

В случае независимых множественных отношений должен существовать общий RMP-план, который включает формальное представление того, как стороны работают вместе, и который должен быть совместно разработан и одобрен всеми сторонами.

См. приложение В ИСО 44001:2017 для получения дополнительной информации о том, каким образом:

- определить ключевые проблемные области или ограничения для каждой организации;
- определить совместный процесс для управления потоками знаний и информации во взаимоотношениях;
- создать совместную программу для оценки и развития навыков в отношениях;
- включить программы смещения фокуса или усовершенствования;
- установить совместное управление рисками и возможностями.

8.7 Создание ценности (этап 6)

8.7.1 Общие положения

Создание ценности направлено на установление подходов, направленных на создание дополнительной ценности из совместных отношений сверх той, которая была первоначально согласована (см. рисунок 15). В то время как отношения сотрудничества могут быть инициированы с конкретной целью, постоянное улучшение и более широкие ожидания партнеров вне соглашения должны быть интегрированы по мере развития отношений. Это, вероятно, принесет дополнительные выгоды от совместной работы, но также создаст основу для обеспечения того, чтобы организация полностью использовала потенциал взаимоотношений для достижения общих целей и задач. Организация разрабатывает структурированный подход, включающий улучшение операционных показателей, оптимизацию ресурсов, совершенствование процессов, снижение потерь и затрат.

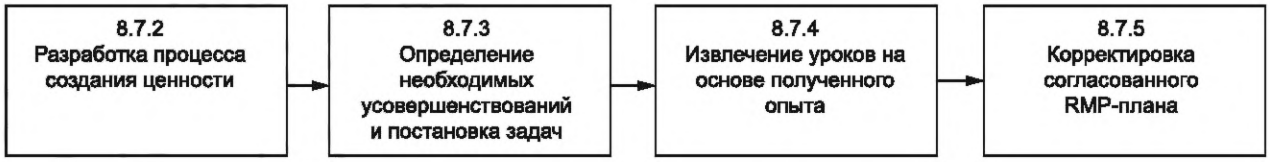

Рисунок 15 — Создание ценности (этап 6)

8.7.2 Разработка процесса создания ценности

8.7.2.1 Что: краткое изложение намерений

Следует внедрить процесс создания новых идей и инноваций в рамках отношений сотрудничества, чтобы искать новые возможности и помогать преодолевать внутренние ограничения и нежелание меняться.

8.7.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа и, в частности, понимание того, что может повысить результативность, обеспечивает основу для рассмотрения инициатив, которые могут улучшить как операционные отношения, так и результаты сотрудничества.

Структурированный подход гарантирует, что создание ценности остается постоянным аспектом отношений, что также может служить индикатором прочности отношений. В дополнение к этому организация создает ценность для своих заинтересованных сторон, одновременно отвечая требованиям рынка. Этот подход отличается постоянной маневренностью и гибкостью, чтобы соответствовать такой сложной и изменчивой среде. Программы создания ценности должны уделять основное внимание конечному потребителю, обеспечивая при этом потенциальную выгоду для всех участников.

8.7.2.3 Как: указания по внедрению

Совместная управленческая команда должна сформировать надежный процесс отбора для создания ценности. Она также должна вести и регулярно пересматривать записи о деятельности по созданию ценности, включая полученные результаты и любые инновации и выгоды. Совместные инициативы могут быть внедрены в различных секторах (государственных, частных и добровольных) и между ними. В каждом случае акцент на создании ценности может быть разным, и его следует установить (примеры целей создания ценности см. в таблице 14).

Совместная управленческая команда должна определить и реализовать программу для выявления потенциальных ограничений и областей для улучшения, которая открыта для участия партнеров по сотрудничеству (см. таблицу 14). Это может включать инициирование рабочих потоков и выделение соответствующих инвестиций для изучения возникающих вариантов, а также определение различных типов инноваций, таких как:

- внутренние, т. е. технологические и технические усовершенствования;
- промышленные, т. е. приемы и технологии;
- касающиеся окружающей среды, т. е. стандарты, законодательство, рынок;
- клиентоориентированные, т. е. изменения спроса.

Совместная инновационная деятельность может включать:

- анализ будущих бизнес-сценариев;
- текущий бизнес-анализ, т. е. SWOT;
- исследование рынка, т. е. форумы потребителей;
- методы творчества, т. е. мозговой штурм;

- просмотр панелей для идей, оценка идей и определение приоритетов ресурсов на основе потенциальной ценности и простоты реализации;
- дискуссионные форумы, выездные дни;
- целевые семинары и т. д.;
- разработка решения и его апробация.

Совместная деятельность по постоянному улучшению может включать:
- обзоры обучения, вызванные повторяющимися проблемами или неудовлетворенностью;
- калькуляцию затрат по видам деятельности;
- улучшение процесса, т. е. бережливое производство, шесть сигм.

Эти мероприятия решают такие вопросы, как:
- проблемы улучшения обслуживания и снижения затрат;
- технологической модернизации;
- развития удовлетворенности потребителей;
- новые подходы к повышению качества продукции и услуг.

Таблица 14 — Цели создания ценности

Общая ценность владения	Время цикла	Рабочие процессы
Сокращение затрат. Экономия расходов. Риски и выгоды. Уменьшение непредвиденных расходов. Снижение требований платежа	Более быстрое вовлечение. Сокращение времени выхода на рынок. Улучшенное планирование. Более короткие программы. Уменьшение перерасхода	Повышение эффективности. Более быстрое принятие решений. Улучшенная интеграция. Снижение конфликтности
Ресурсы	Спецификация/объем	Результативность
Оптимизированные ресурсы. Сокращенное управление. Расширенные возможности. Улучшенные компетентности. Усовершенствованные модели поведения	Лучшее соотношение цены и качества. Оптимизированные стандарты. Комплексные решения. Увеличение доли инноваций. Совместные исследования и разработки	Доверие потребителей. Повышенная эффективность. Снижение риска. Повышенная устойчивость. Увеличение охвата рынка

8.7.3 Определение необходимых усовершенствований и постановка задач

8.7.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна определить проблемы и области для улучшения.

8.7.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Следует сосредоточить внимание на программах улучшения, которые поощряют изменение существующего положения. Инновациям может помешать традиционное и консервативное мышление, такое как «мы всегда поступали таким образом». Совместные предприятия предлагают преимущества с точки зрения инноваций, связывая навыки и опыт между организациями. В рамках отношений сотрудничества новые идеи могут быть проверены без первоначального пересмотра внутренних структур.

8.7.3.3 Как: указания по внедрению

Должна быть создана группа по улучшению для разработки широкого спектра программ по улучшению на основе вклада партнеров. Это позволяет использовать сбалансированный подход к развертыванию соответствующих ресурсов. При выборе первоначальных проектов следует уделять внимание целевым областям создания ценности. Даже в случае новаторских подходов, которые не могут быть немедленно определены количественно, должны быть установлены меры, обеспечивающие эффективный мониторинг. Критерии оценки, которые будут использоваться, должны быть согласованы совместно партнерами по сотрудничеству, т. е. для инициативы по затратам критерии могут включать вопросы, приведенные в таблице 15.

Таблица 15 — Пример критериев оценки для движущих сил ценности

Показатели деятельности	Затраты	Время
Помогает ли это потребителям? Улучшает ли это нашу работу? Увеличивает ли это выручку и/или прибыль? Улучшает ли это продукт? Создает ли это новые рыночные возможности? Повышает ли это удовлетворенность работой? Улучшает ли это качество?	Снижает ли это затраты? Добавляет ли это ценность? Помогает ли это избежать возможных ошибок? Более ли эффективно это использует ресурсы? Снижает ли это риск? Уменьшает ли это количество отходов? Уменьшает ли это запасы?	Экономит ли это время? Помогает ли это другим? Улучшает ли это интерфейсы? Позволяет ли это избежать дублирования? Облегчает ли жизнь?

8.7.4 Извлечение уроков на основе полученного опыта

8.7.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует сформировать процесс, обеспечивающий обучение на основе полученного опыта.

8.7.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Организации часто подходят к отношениям с разных отправных точек, и у разных секторов бизнеса есть определенные проблемы.

Создание процесса обучения на основе опыта помогает обеим организациям использовать опыт не только совместного предприятия, но и друг друга. Должен осуществляться регулярный обмен информацией, чтобы гарантировать, что по мере развития отношений опыт будет использоваться в будущих операционных подходах. Во многих случаях работа с внешним партнером может способствовать лучшему пониманию и часто подвергать сомнению внутреннее восприятие, в то же время создавая новые знания, которые следует зафиксировать в отношении совместных проблем, успехов и неудач, а также выявляя новые возможности.

8.7.4.3 Как: указания по внедрению

Должен быть установлен рамочный/структурированный подход для коммуникации и поощрения обмена знаниями и навыками. Это следует делать через определенные промежутки времени или в определенное время в программе, при смене ключевого персонала, например:

a) в определенное время в программе (например, при значительном изменении объема программы, переходе к новой фазе или изменении структуры или вовлеченных сторон);

b) по пункту типовой повестки дня;

c) посредством рабочих групп;

d) за счет использования прошлого опыта партнеров в решении текущих вопросов.

Результаты должны быть задокументированы и представлены в виде записей, которые могут быть переданы, отслежены и включены в совместный RMP-план и, при необходимости, в соответствующие партнерские организации.

8.7.5 Корректировка согласованного RMP-плана

8.7.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обновлять совместный RMP-план по мере необходимости.

8.7.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Это гарантирует, что инициированные процессы четко видны всем участникам.

8.7.5.3 Как: указания по внедрению

На этом этапе совместный RMP-план должен быть обновлен, чтобы отразить процессы и подходы к созданию ценности, чтобы обеспечить видимость движущих сил, механизмов и первоначальных целей улучшения.

См. ИСО 44001:2017 (3.10) для определения понятия «компетентность» и ИСО 44001:2017 (приложение B) для получения дополнительной информации:

a) об объединении процессов создания ценности и инноваций;

b) о внедрении программы постоянного улучшения;

c) об установлении процесса мониторинга ценности, создания инициатив и оценки результатов.

8.8 Принцип поддержания сотрудничества (этап 7)

8.8.1 Общие положения

Поддержание сотрудничества относится к постоянному совместному управлению совместными инициативами, что обеспечивает устойчивость отношений и продолжает приносить пользу партнерам, обеспечивая оптимальную производительность. Это достигается за счет эффективного мониторинга и измерения показателей деятельности и отношений, гарантируя, что они по-прежнему сосредоточены на согласованных бизнес-целях. Он охватывает мониторинг соответствующих политик и процессов, поддержание поведения, поддерживающего совместную работу. В течение периода любых отношений возникают проблемы и потенциальные конфликты, которые решаются и регулируются при необходимости. Для поддержания совместной стратегии выхода из сотрудничества используется структурированный подход (см. раздел 10), а регулярные проверки гарантируют, что сотрудничество остается актуальным в отношении рыночных, экологических, технических и партнерских изменений. На рисунке 16 показаны шаги этапа 7.



Рисунок 16 — Принципы поддержания сотрудничества (этап 7)

8.8.2 Надзор со стороны исполнительных топ-менеджеров организаций

8.8.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить регулярные проверки SER.

8.8.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Основные принципы и цели, согласованные совместным руководством на этапе совместной работы, должны регулярно пересматриваться, чтобы гарантировать, что они остаются в силе и поддерживаются на всех уровнях для обеспечения надлежащих моделей поведения и отношений.

8.8.2.3 Как: указания по внедрению

Регулярные запланированные обзоры и отзывы о поведении так же важны, как и обзоры показателей деятельности, и должны проверять, соблюдаются ли принципы взаимоотношений или определенные модели поведения. Обратная связь должна быть от всех участников программы сотрудничества и содержать конкретные примеры как хорошего, так и плохого поведения при сотрудничестве. Там, где это уместно, действия по исправлению положения или развитию, направленные на улучшение поведенческих характеристик групп или отдельных лиц, или решение каких-либо проблем должны быть обязательством всех сторон.

Показатели эффективности должны сообщаться и доводиться до сведения всех партнеров. Для этого могут быть эффективными методы сбалансированной системы показателей, поскольку они легко определяют ключевые достижения, а также максимумы и минимумы, связанные с совместно согласованными показателями измерения.

Любые используемые показатели отчетности должны быть согласованы совместно, а последующие показатели деятельности также должны быть согласованы совместно, если это уместно. Методы составления отчетов обеспечивают сочетание субъективного (восприятие) и объективного сообщения, однако восприятия существенны для тех, у кого они есть, и они должны быть включены в отчеты, чтобы

отразить «ощущение» различных отношений. Организация должна обеспечить надлежащее введение нового персонала в совместные группы.

8.8.3 Управление корпоративными бизнес-взаимоотношениями

8.8.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечивать постоянное совместное управление деятельностью в соответствии со своими целями и системой управления.

8.8.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Отношения сотрудничества должны постоянно обновляться и поддерживаться при эффективном совместном руководстве, продолжающем осуществлять свои полномочия и ответственность, чтобы поддерживать постоянный успех отношений.

8.8.3.3 Как: указания по внедрению

SER должен продолжать поддерживать совместную управленческую команду, как это определено в совместном соглашении.

Совместная управленческая команда и SER должны отслеживать изменения обстоятельств и затем определять соответствующие действия.

Постоянная роль совместной управленческой команды должна включать:

a) руководство командой(ами) при выполнении задач перехода, исполнения или изменения;

b) поддержку и обучение команды (команд) как в реализации, так и в способах совместной работы;

c) признание и вознаграждение команды (команд) за превышение согласованных целевых показателей эффективности.

Продолжающаяся деятельность на этом этапе отношений должна иметь акцент на управлении исполнением, в том числе:

- эффективное управление проектами, программами или услугами;
- мониторинг и решение проблем;
- мониторинг и снижение рисков;
- переговоры и управление изменениями;
- продвижение инноваций с целью использования новых рыночных возможностей.

8.8.4 Введение мониторинга показателей доверия и поведения

8.8.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует внедрить процесс для мониторинга, измерения и анализа показателей деятельности с точки зрения результатов, риска, согласования, поведения и доверия. Следует поощрять надлежащее поведение, чтобы поддерживать ищущих решения коммуникаторов, которые готовы к изменениям, смотрят в будущее и настроены на построение отношений. Это способствует формированию культуры, в которой постоянно уделяется внимание общей цели и результатам, которые должны быть достигнуты.

8.8.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Эффективность взаимоотношений следует контролировать на регулярной основе, чтобы гарантировать работоспособность, устойчивость и актуальность соглашений о совместной работе. В течение жизненного цикла любых отношений сотрудничества они подвергаются постоянным испытаниям, таким как изменения деловых обстоятельств любого из партнеров, включая организационные изменения, изменения в персонале, а также повседневные операционные проблемы. Любое из них может повлиять на поведение и доверие и, таким образом, повлиять на показатели деятельности.

Доверие является ключевым компонентом оптимизации показателей деятельности и развивается с течением времени на основе прошлых и ожидаемых результатов и поведения.

Эффективность отношений сотрудничества меняется со временем:

a) из-за внутреннего или внешнего воздействия;

b) кадровых изменений;

c) изменения восприятия;

d) качества и объема результатов, полученных в результате отношений, по сравнению с ожидаемыми.

Поэтому следует контролировать как результаты, так и соответствующую зрелость совместного поведения и этики.

8.8.4.3 Как: указания по внедрению

Должен быть установлен набор инструментов, методов и процессов для объективной проверки работоспособности и зрелости предприятия и поддерживающих его отношений. Измерения должны

включать как количественные характеристики т. е. соглашения об уровне обслуживания (SLA)/соглашения об уровне эксплуатации (OLA), так и результаты и качественные аспекты, включая поведение, уровни доверия, компетентности, навыки и атрибуты. Меры должны быть связаны с бизнес-целями и процессами, используемыми при выборе партнера.

Соответствующие инструменты и методы должны использоваться дисциплинированно и систематически и должны включать, не ограничиваясь, следующее:

- объективный метод оценки отношений, используемый на регулярной основе для мониторинга прочности и качества отношений, охватывающий:
- насколько тесно согласованы бизнес-требования и цели сотрудничающих компаний;
- в какой степени ценность продолжает предоставляться всем партнерам;
- в какой степени ожидания по исполнению оправдываются;
- зрелость совместного поведения партнеров;
- уровни обязательств между партнерами;
- уровень доверия между партнерами (см. таблицу 16);
- процесс постоянного улучшения, который реализуется для повышения ценности сотрудничества и исправления любых слабых мест и который включается в совместный RMP-план.

Совместная управленческая команда должна регулярно измерять эффективность и предпринимать все необходимые действия.

Таблица 16 — Примеры стимулирующего поведения

Аспекты доверия	Примечания
Результаты деятельности	То, как люди или организации работают, является ключевым ориентиром для построения отношений, основанных на доверии, где доверие возникает из ожидания того, что другие делают то, что от них ожидают
Открытость	Когда люди или организации воспринимаются как понятные в своем поведении и обмене информацией, это лежит в основе концепции доверия
Честность	Это деликатный вопрос, часто очень личный между людьми, однако это отражается в том, как организации определяют правила взаимодействия для своего персонала
Отзывчивость	То, как отдельные лица или организации реагируют на вопросы или вызовы, является решающим фактором в укреплении доверия и, следовательно, уверенности в их готовности к сотрудничеству
Приверженность	То, как воспринимаются другие, часто является отражением того, насколько они привержены задаче построения отношений
Объективность	Часто это очень личное восприятие, но оно сильно влияет на реакции на других и как оцениваются отношения
Обмен информацией	Обмен знаниями является ключевым компонентом любых эффективных отношений и часто является ключевым аспектом построения доверия, а также признаком плохого доверия, если это не сделать
Общение	Поддержание обмена информацией между организациями и отдельными лицами является очевидным фактором для создания эффективных отношений
Заблаговременное предупреждение	Доверительные отношения основаны на взаимной выгоде и терпимости; ранние признаки проблем и споров отражают то, что доверие разделяется и можно быстро предупредить о проблемах
Делать больше ожидаемого	Для большинства людей доверие исходит из убеждения, что, когда это необходимо, партнер всегда делает все возможное для достижения целей и задач

8.8.5 Процесс непрерывного создания ценности

8.8.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна регулярно отслеживать и анализировать создание ценности и непрерывные инновации.

8.8.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Отношения могут меняться в соответствии с изменяющимися потребностями бизнеса и целями вовлеченных сторон. Крайне важно, чтобы сотрудничество продолжало приносить пользу и инновации. Предоставление доказательств ощутимой ценности и внедренных инноваций позволяет SER оценить, выполняется ли текущее экономическое обоснование сотрудничества. Это демонстрирует причины для продолжения отношений или направления корректирующей деятельности.

Постоянно отслеживая и пересматривая созданную ценность, SER и совместная управленческая команда могут повысить устойчивую производительность и реагировать на изменения.

8.8.5.3 Как: указания по внедрению

Создание ценности и постоянные инновации, вытекающие из отношений сотрудничества, должны регулярно контролироваться и пересматриваться, чтобы использовать потенциальные совместные выгоды, которые могут возникнуть. Это должно основываться на процессе создания ценности (см. 8.7.2).

8.8.6 Оценка результативности достижения намеченных целей

8.8.6.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна сохранять четкую направленность на достижение согласованных результатов каждой стороной.

8.8.6.2 Почему: объяснение целесообразности

Решающим значением для поддержания успешных отношений является достижение согласованных целей. Результативность зависит от того, насколько четко понимают результаты соответствующие стороны и эффективно ли они работают вместе для выполнения своих функций и обязательств. Стороны должны держать совместную деятельность под контролем, чтобы убедиться, что она соответствует бизнес-изменениям.

8.8.6.3 Как: указания по внедрению

Стороны, вступающие в совместную рабочую модель, должны оценить, как охранять здоровые, поддерживать устойчивые и ценные отношения в среде сотрудничества, а также как обеспечить согласование стратегии, целей и стимулов.

Совместная управленческая команда должна инициировать согласованный и надлежащий подход к измерению эффективности, включая:

a) соответствующее измерение отношений;
b) согласованные цели деятельности;
c) ключевые показатели эффективности;
d) инициативы по созданию ценности;
e) предотвращение совместного риска;
f) меры по смягчению последствий;
g) соответствующие стимулы.

8.8.7 Анализ результатов мониторинга, измерений и оценок

8.8.7.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует внедрить анализ со стороны SER мониторинга, измерения и оценок показателей деятельности.

8.8.7.2 Почему: объяснение целесообразности

Это поддерживает и сохраняет эффективность отношений, регулярно пересматривая и отслеживая установленные меры и способствуя постоянному совершенствованию управления и эффективности, определяя любые необходимые действия.

8.8.7.3 Как: указания по внедрению

Под руководством SER должны быть организованы регулярные проверки на соответствующем уровне управления и через соответствующие промежутки времени с целью проверки и мониторинга выполнения мер в соответствии с 8.6.6.

Они могут быть включены в качестве пункта повестки дня в существующие регулярные совместные обзоры руководства или в качестве отдельных пунктов. Результаты и выводы этих обзоров должны быть зарегистрированы и доведены до сведения соответствующих заинтересованных сторон и лиц, назначенных для осуществления определенных действий. Частота или направленность обзоров может измениться по мере развития отношений.

В поддержку этих обзоров должны быть созданы механизмы отчетности для сбора и представления результатов мониторинга и измерений через требуемые интервалы времени.

Совместная управленческая команда должна изучить результаты мер, чтобы определить, что происходит правильно и почему, а также что может пойти не так и почему, сравнивая с предыдущими показателями и текущими действиями, чтобы:

a) определить текущее состояние отношений;

b) определить действия по постоянному улучшению для решения проблем, выявленных в результатах измерений.

В результате рассмотрения планы действий должны быть обновлены, чтобы проверить, должны ли существующие проекты улучшения оставаться без изменений, должны ли быть начаты новые проекты или какие-либо проекты больше не требуются.

8.8.8 Решение возникающих при сотрудничестве проблем

8.8.8.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна сформировать и поддерживать процесс решения проблем.

8.8.8.2 Почему: объяснение целесообразности

Проблемы или споры в деловых отношениях включают повседневные операционные проблемы, а также более серьезные события, которые могут иметь коммерческие или стратегические последствия. Они либо подавляются до тех пор, пока не станет слишком поздно разрядить конфликт, либо обостряются, вызывая трения. Проблемы не следует рассматривать как отрицательные, поскольку они часто являются движущей силой инноваций, и их правильное решение свидетельствует о прочных отношениях.

8.8.8.3 Как: указания по внедрению

Проблемы должны решаться путем сосредоточения внимания на общих целях сотрудничества. Четко определенные и совместно принятые цели должны способствовать решению каких-либо проблем в случае их возникновения. Решение проблем должно начинаться на самом низком уровне с четко ограниченным по времени подходом, если проблема усугубляется.

Процесс регистрации, решения и усугубления сопряженных проблем должен управляться упреждающе на всех уровнях и включаться в систему управления.

Реестр/журнал проблем должен быть рассмотрен совместной группой управления или соответствующим вспомогательным органом, который должен оценить его вместе с другими входными данными, а затем, при необходимости, дать рекомендации по решению посредством планов действий и модификаций. Проблем можно избежать, используя стратегию, план и/или процесс для выявленных проблем и рисков, зарегистрированных в реестре рисков. Реестры рисков должны обновляться и пересматриваться с той же периодичностью, что и отчеты об эффективности. SER должны участвовать в решении проблем, выходящих за пределы внутренних и внешних организационных границ.

Примечание — См. ИСО 44001:2017 (8.2.7 и 8.3.5) для получения подробной информации о начальной оценке риска и процессе менеджмента риска.

Ниже приведены некоторые примеры областей, в которых могут возникнуть проблемы.

a) Отношения: произошел ли подрыв доверия и как это было продемонстрировано?

b) Функции и обязанности: ясны ли они?

c) Коммерция: влияет ли коммерческая концепция негативно на деловые отношения?

d) Рынок: произошли ли изменения на рынке, повлиявшие на отношения?

e) Процесс: какие процессы были затронуты и что было затронуто?

f) Предоставление информации: были ли сбои в предоставлении информации?

8.8.9 Поддержка согласованной стратегии выхода организации из сотрудничества

8.8.9.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна поддерживать совместную стратегию выхода из сотрудничества в соответствии с событиями, как внутренними, так и внешними.

8.8.9.2 Почему: объяснение целесообразности

Стратегия выхода из сотрудничества, в том числе план управления выходом, помогает выявить ключевые проблемы, связанные с выходом. Это также позволяет организациям учитывать те аспекты размежевания, которые могут помешать совместной работе.

8.8.9.3 Как: указания по внедрению

Организации не должны ждать, пока расторжение отношений станет очевидным, прежде чем принимать решение о том, как их расторгнуть. Решения, принимаемые на этом позднем этапе, часто путают из-за конфликта интересов. Стратегия выхода из сотрудничества должна быть совместно согласована на этапе совместной работы (см. 8.6.9), включена в договор или соглашение о сотрудничестве,

совместно пересматриваться на регулярной основе на этапе сохранения совместной работы в рамках текущего управления (см. 8.8.9) и должна включать:

a) внутренние или внешние изменения;

b) воздействие на потребителей, поставщиков и заинтересованные стороны, включая вопросы репутации;

c) извлеченные уроки на основе анализа опыта;

d) рыночные изменения;

e) организационные изменения;

f) договорные ограничения;

g) проблемы с показателями деятельности;

h) изменения в планах выхода из сотрудничества.

Совместная управленческая команда и SER должны открыто обсуждать любые потенциальные изменения в требованиях потребителей, показателях деятельности поставщика, взглядах заинтересованных сторон, технологических или инновационных достижениях на их рынках и любых будущих возможностях приобретения (с учетом соображений конфиденциальности), чтобы оценить, могут ли они повлиять на будущее положение деловых/договорных отношений.

Если новые продукты, услуги или бизнес-модели разрабатываются в рамках отношений сотрудничества, следует учитывать последствия прекращения отношений. Следует принимать во внимание последствия того, что обе стороны владеют этими разработками, включая, но не ограничиваясь, вопросы прав интеллектуальной собственности.

Проверки могут потребоваться чаще по мере достижения целей, чтобы обеспечить уверенность в том, что они по-прежнему соответствуют назначению. Для формального обзора не требуется заранее установленной частоты. Тем не менее, чтобы гарантировать, что это не будет упущено из виду, совместная группа управления должна включать этот пункт в повестку дня не реже одного раза в год, чтобы рассмотреть вопрос о необходимости подробного анализа.

8.8.10 Поддержка согласованного RMP-плана

8.8.10.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна регулярно актуализировать совместный RMP-план.

8.8.10.2 Почему: объяснение целесообразности

Это действует как веха в регулярные и соответствующие периоды времени на протяжении всех отношений, чтобы предотвратить возникновение недоразумений и обеспечить четкое определение требований и целей. Он демонстрирует неизменную приверженность и определяет будущие методы улучшения совместной работы.

8.8.10.3 Как: указания по внедрению

Совместный RMP-план должен включать в себя всю информацию и действия, необходимые для поддержания и расширения отношений. В результате совместный RMP-план должен периодически пересматриваться либо с определенной периодичностью в соответствии с характером и потребностями отношений, либо на ключевых этапах.

Совместная группа управления и SER должны провести обзор, который включает:

a) согласованное видение, цели и критические факторы успеха отношений (взаимные ожидания);

b) уровень инвестиций/ресурсов, необходимых для поддержки развития отношений, и готовность/способность сторон обеспечить это;

c) оценку сильных и слабых сторон отношений;

d) план действий по развитию/улучшению сотрудничества.

На этом критическом этапе сотрудничества, когда анализируются показатели эффективности и делаются выводы, идеальным моментом является обзор сотрудничества, чтобы убедиться, что оно достигает своих целей и достигает желаемого и ожидаемого уровня показателей деятельности, и это может включать:

- структуру совместного(ых) коллектива(ов);
- функции и обязанности;
- процессы управления взаимоотношениями;
- меры контроля качества взаимоотношений;
- процессы обучения;
- другие вспомогательные системы и процессы;
- требуемые компетентности;
- модели поведения.

В конце этого процесса совместный RMP-план должен быть обновлен для отражения результатов этого обзора, чтобы включить:

- совместную программа обзоров, оценки эффективности и отчетности;
- процесс решения проблем на соответствующих уровнях;
- меры по мониторингу и поддержанию надлежащего поведения.

8.9 Инициализация стратегии выхода из сотрудничества (этап 8)

8.9.1 Общие положения

Стратегия выхода из сотрудничества касается разработки и поддержания эффективной стратегии выхода, а также, при необходимости, включения плана перехода для обеспечения устойчивости бизнеса и поддержки потребителей (см. рисунок 17).

Динамика рынка со временем меняется, и преобладающие условия в начале отношений, которые определяли условия взаимодействия, больше не могут быть действительными. Соглашение регулярно пересматривается, чтобы увидеть, является ли продолжение сотрудничества взаимовыгодным.

Для многих организаций и отдельных лиц их нежелание в полной мере взаимодействовать с партнерами часто основано на непонимании последствий прекращения деловых отношений. Это нежелание может повлиять на общие показатели деятельности. Поэтому необходимо обеспечить ясность для всех участников в отношении ключевых вопросов.

Структурированный подход к разработке совместной стратегии выхода из сотрудничества помогает привести ее в соответствие с бизнес-целями, обеспечивает ее регулярный пересмотр и включает идентификацию, оценку и риски, связанные с выходом из сотрудничества.



Рисунок 17 — Стратегия выхода организации из сотрудничества (этап 8)

8.9.2 Инициация процедуры выхода организации из сотрудничества

8.9.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна осуществлять контролируемое разъединение, если это целесообразно.

8.9.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Случаи, которые могут потребовать выхода из отношений, в основном очевидны, и они возникают в результате определенных процедур, таких как регулярный мониторинг показателей деятельности или внезапные события. Однако другие могут появляться постепенно, и следует принимать решение относительно того, достаточно ли значительны изменения, чтобы их можно было закрыть.

Для общего блага конкретных отношений между организациями нет смысла поддерживать отношения, если они больше не выгодны сторонам. Поэтому выход следует рассматривать как положительный шаг для обеих сторон.

8.9.2.3 Как: указания по внедрению

Стратегия выхода из сотрудничества должна пересматриваться через регулярные промежутки времени (см. 8.8.9), чтобы обеспечить плавный переход этих вопросов под контроль партнеров. Прежде чем активировать план разъединения, партнеры должны рассмотреть свой совместный план, который может включать:

a) совместные обязательства;
b) условия прекращения;
c) непрерывность бизнеса;
d) интеллектуальную собственность;
e) текущие обязательства;

f) влияние на потребителей/цепочку поставок;

g) реакцию рынка;

h) последствия для персонала;

i) графики демобилизации.

8.9.3 Поддержание непрерывности бизнеса

8.9.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует провести оценку воздействия на бизнес в отношении совместной работы и непрерывности бизнеса.

8.9.3.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа приводит к тому, что организации больше полагаются на партнеров для достижения требуемых результатов. Это может снизить уровень прямого контроля, которым обладает организация, и, таким образом, может создать новые риски для бизнеса и деловой репутации. Они могут быть связаны непосредственно с выходными данными партнера или с потерей опыта и ресурсов в организации при передаче задач партнеру. Рассматривая влияние сотрудничества, организации должны понимать степень риска, с которым они сталкиваются при заключении соглашения о сотрудничестве, чтобы можно было установить меры по смягчению последствий для защиты текущего бизнеса для потребителей. Они также должны учитывать положительные последствия и определять, как их можно обеспечить.

В тех случаях, когда эксплуатационные возможности, предусмотренные соглашением или контрактом, необходимы для продолжения работы после согласованного периода, должна быть обеспечена непрерывность бизнеса для конечного потребителя.

8.9.3.3 Как: указания по внедрению

Первоначальная совместная стратегия выхода из сотрудничества должна определять, как предоставленные возможности могут быть переданы другой стороне, если это необходимо для обеспечения непрерывности бизнеса. Если план перехода считается необходимым, он должен учитывать конкретные обстоятельства выхода.

Стратегия должна включать конкретные указания, необходимые заинтересованным сторонам, чтобы понять, какие изменения запланированы, и любые новые интерфейсы, которые могут быть созданы в результате назначения альтернативного подхода. Он также должен обеспечить ясность в отношении доступа к данным, навыкам, правам интеллектуальной собственности, специальным средствам и т. д., которые следует передавать в дополнение к связанным с ними кадровым вопросам. Там, где это сложно, может быть полезен отдельный план перехода.

Там, где есть возможность рассмотреть вопрос о выходе, может быть полезно организовать обзор для оценки потенциальных тенденций и последствий этого. Если очевидно, что расторжение контракта или отмена части требования необходимы, стратегия должна быть задействована.

На этом этапе, в зависимости от стоимости и сложности контрактов, должна быть создана совместная группа по планированию выхода для рассмотрения необходимости отдельного плана перехода и принятия подробных мер для осуществления разъединения. Руководящие указания для ключевых заинтересованных сторон относительно того, какие изменения они могут ожидать, и любые требуемые от них действия должны быть подготовлены, если это уместно, под руководством группы планирования выхода.

Соответственно, комплексный план перехода, включая то, как он будет доведен до сведения заинтересованных сторон, обеспечивает уверенность в том, что их интересы в области обеспечения непрерывности бизнеса защищены. Это важно для партнеров, потому что у них могут быть юридические обязательства, которые необходимо выполнить. Кроме того, это дает возможность оценить, как лучше всего использовать избыточные ресурсы и минимизировать затраты и накладные расходы, а также рассмотреть потребности покупателей, такие ресурсы и условия, на которых они могут быть переданы, где это уместно. Это особенно актуально для крупных контрактов.

В таблице 17 приведен контрольный список для планирования передачи возможности.

Таблица 17 — Влияние на непрерывность бизнеса

Внешние факторы	Общие факторы	Внутренние факторы
Природная катастрофа. Преступные действия. Террористическая угроза. Политические изменения. Экономические изменения. Социальные волнения. Акции протеста	Сокращение ресурсов. Завершение программы. Переходные процессы. Работа с потребителями. Уязвимость цепочки поставок	Разрыв отношений. Передача знаний. Смена направления

8.9.4 Оценка и выводы относительно взаимоотношений между организациями

8.9.4.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует установить процесс, обеспечивающий полную оценку отношений после их прекращения.

8.9.4.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместные инициативы могут потребовать значительных инвестиций, и, соответственно, прочность отношений, созданная ценность, выявленные проблемы и разработанные инновации должны совместно анализироваться в качестве извлеченных уроков и предпосылок к возможным будущим взаимодействиям.

8.9.4.3 Как: указания по внедрению

Когда отношения подходят к завершению, партнеры должны включать в любое соглашение совместный обзор. Это должно включать:

- показатели деятельности по отношению к целям;
- извлеченные уроки;
- улучшения для будущих возможных обязательств.

8.9.5 Оценка перспектив сотрудничества организаций в будущем

8.9.5.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна учитывать будущие возможности.

8.9.5.2 Почему: объяснение целесообразности

Хотя текущая программа может завершиться, существует потенциал для дальнейшего сотрудничества. Совместно управляемые стратегии выхода из сотрудничества могут помочь в конструктивном размежевании, тем самым позволяя восстановить будущие отношения, когда это необходимо, с минимальными усилиями.

Отношения могут быть установлены как единое предприятие, но часто одни и те же организации стремятся заключить совместные контракты в отношении будущих деловых возможностей. Усилия и ресурсы, затраченные на построение хороших отношений, могут быть значительными, и поэтому имеет смысл фиксировать точки обучения, чтобы в случае будущих взаимодействий стороны не осуществляли политику и процессы заново.

Это также может быть использовано для информирования о пригодности организаций при рассмотрении вопроса о выборе партнера.

8.9.5.3 Как: указания по внедрению

По мере того, как отношения подходят к концу, совместная управленческая команда должна выделить персонал из всех сторон, включая ключевые заинтересованные стороны, для подготовки отчета об обучении на основе опыта о развитии, силе, возникших проблемах и успехах, достигнутых в ходе взаимодействия, для утверждения советом директоров.

8.9.6 Анализ и корректировка RMP-планов

8.9.6.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует обновить совместный RMP-план, чтобы отразить ключевые вопросы стратегии выхода из сотрудничества.

8.9.6.2 Почему: объяснение целесообразности

Обновление совместного RMP-плана обеспечивает ясность для тех, кто в настоящее время участвует в сотрудничестве, или для будущего персонала, назначенного в совместную команду.

8.9.6.3 Как: указания по внедрению

Совместный RMP-план должен быть обновлен, чтобы включить информацию о согласованной совместной стратегии выхода из сотрудничества. См. ИСО 44001:2017, приложение В, для получения дополнительной информации:

a) о включении совместной стратегии выхода из сотрудничества;

b) выявлении потенциальных запускающих элементов для разъединения.

9 Оценка результатов деятельности

9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

9.1.1 Общие положения

9.1.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить наличие процесса для оценки эффективности отношений сотрудничества и эффективности своих систем менеджмента для достижения целей.

9.1.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа варьируется в зависимости от объема и характера формируемых отношений. Каждые отношения могут сталкиваться с различными проблемами, которые следует оценивать и использовать для дальнейшего развития подходов на основе извлеченных уроков.

9.1.1.3 Как: указания по внедрению

Совместная работа должна осуществляться для достижения конкретных целей, когда подход рассматривается как добавление дополнительной ценности или возможностей. SER отвечает за проверку этих атрибутов для использования в будущем и в рамках программ постоянного улучшения и включает в себя:

a) достижение целей и результатов;

b) принесло ли сотрудничество доказуемую ценность, выходящую за рамки более традиционных обязательств;

c) пригодность соглашения для поддержки совместной работы;

d) коммерческие последствия, положительные и отрицательные;

e) социальные и репутационные результаты.

9.1.2 Оценка процедуры выхода организации из сотрудничества

9.1.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует создать процесс окончательной оценки выхода в соответствии с системой управления сотрудничеством.

9.1.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа требует вложений. Эффективное размежевание является критически важным аспектом консолидации оценки эффективности отношений в качестве основы для потенциального будущего взаимодействия с партнерами.

9.1.2.3 Как: указания по внедрению

Это может быть совместной деятельностью партнеров и может стать основой для дальнейшего развития системы управления отношениями сотрудничества.

9.2 Внутренний аудит

9.2.1 Общие положения

9.2.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует установить и поддерживать процесс аудита, обеспечивающий соблюдение принципов и требований системы управления отношениями сотрудничества.

9.2.1.2 Почему: объяснение целесообразности

Совместная работа может быть сложной, учитывая интеграцию между людьми, процессами, процедурами и системами двух или более организаций. Иногда это может вызвать конфликт между установленными внутренними подходами и подходами, необходимыми в конкретных отношениях. Важно обеспечить соблюдение согласованных практик.

9.2.1.3 Как: указания по внедрению

Там, где это целесообразно, эти аудиты должны быть объединены с другими аудитами системы менеджмента. Партнерские организации также должны учитывать, когда это целесообразно, что внутренний аудит можно сочетать или можно использовать партнерские программы внутреннего аудита и

квалифицированный персонал. Это позволяет избежать дублирования усилий, а также обеспечивает основу для совместных программ улучшения.

9.2.2 Проведение внутренних аудитов/планирование и поддержание программ аудита

9.2.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организации следует проводить внутренние аудиты через запланированные промежутки времени, чтобы гарантировать, что процессы сотрудничества остаются эффективными. При необходимости она должна осуществлять профилактические и корректирующие действия.

9.2.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Объективная оценка и постоянное совершенствование повышают ценность отношений и поддерживают постоянную способность к сотрудничеству.

Внутренние аудиты и совместные обзорные аудиты являются ключевым инструментом для содействия постоянному совершенствованию и выявления передовой практики. Внутренние аудиты предоставляют практическую информацию о целостности операционных систем и процессов. Они поддерживают и проверяют выходные данные, созданные внутри них. Это может придать уверенности всем заинтересованным сторонам.

Кроме того, они могут выявлять ранние предупреждающие признаки проблем, поддерживая организации в выявлении потенциальных проблем и предоставляя им возможность принять меры на как можно более ранней стадии, что позволяет избежать негативных действий в дальнейшем.

Они также действуют как метод мониторинга прогресса и, при правильном выполнении, являются ключевым инструментом в поддержке процесса принятия решений и в обеспечении лучшего понимания взаимодействий между процессами.

9.2.2.3 Как: указания по внедрению

Внутренние аудиты и совместные аудиты должны назначаться и планироваться:

a) назначаемые: по времени и периодичности;

b) плановые: по тематике и т.д.

Как график аудита, так и планы внутреннего аудита должны быть основаны на оценке риска в зависимости от важности проверяемой деятельности или области.

При составлении графика и планировании аудиторских проверок необходимо учитывать, как минимум, следующее:

- внутреннюю оценку поведения и культуры сотрудничества;
- критичность области применительно к общему сотрудничеству;
- опыт тех, кто занимается определенной деятельностью или областью;
- статус или этап деятельности или области в общей программе;
- результаты предыдущих аудитов или другие источники информации;
- определение корректирующих действий.

Те, кто проводит внутренний аудит, должны быть беспристрастными и компетентными и следовать признанной передовой методологии. Внутренний аудит не должен проводиться участниками проверяемой деятельности.

Аудиты должны быть направлены на установление того, что системы и процессы работают эффективно и действенно для достижения намеченных результатов, и что баланс между этими двумя элементами является правильным с учетом потребностей организации.

9.3 Анализ со стороны руководства

9.3.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна проводить регулярные проверки, чтобы гарантировать пригодность и эффективность совместных подходов.

9.3.2 Почему: объяснение целесообразности

SER должен через регулярные промежутки времени проводить обзоры систем менеджмента и их реализации, чтобы обеспечить постоянную приверженность направлению, пригодности, адекватности, эффективности и актуальности. Это обеспечивает уверенность в результативности существующих программ совместной работы и будущих применений.

9.3.3 Как: указания по внедрению

Обзоры SER следует проводить и документировать через регулярные промежутки времени и чаще на начальных этапах, чтобы обеспечить сохранение импульса. Им следует применить структурированный подход и пересмотреть совместный RMP-план, чтобы убедиться, что он является обоснованным и отражает текущую ситуацию.

10 Улучшение

10.1 Несоответствия и корректирующие действия

10.1.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна обеспечить эффективное выявление и устранение несоответствий системе менеджмента в процессе аудита.

10.1.2 Почему: объяснение целесообразности

В отношениях сотрудничества вероятность затруднений и конфликтов между двумя или более организациями изначально может быть высокой, а со временем, если изменения не сообщаются эффективно, это может привести к серьезным проблемам.

10.1.3 Как: указания по внедрению

Существующие системы менеджмента качества должны быть согласованы, чтобы гарантировать, что они записывают и сообщают входные данные, полученные при анализе со стороны руководства, измерения результативности, поведенческих оценок и программ внутреннего аудита, чтобы обеспечить раннее выявление потенциальных системных сбоев.

10.2 Постоянное улучшение

10.2.1 Что: краткое изложение намерений

Организация должна создать процесс постоянного улучшения.

10.2.2 Почему: объяснение целесообразности

Отношения сотрудничества развиваются с течением времени, чтобы обеспечить максимальную выгоду для вовлеченных сторон. Создание ценности является ключевым аспектом системы CBRMS, и поэтому постоянное совершенствование должно регулярно анализироваться, а любые извлеченные уроки должны при необходимости быть включены в систему менеджмента.

10.2.3 Как: указания по внедрению

Партнерские организации должны выявлять проблемы для поддержки постоянного улучшения своих систем менеджмента. Эти процессы должны включать в себя аспекты, связанные с совместной работой в рамках обычной повседневной деятельности, если это уместно.

Совместная работа может быть специально развернута в выбранных или конкретных частях партнерских организаций, но последствия распространяются на всю систему менеджмента или влияют на нее. Сотрудничество не должно рассматриваться изолированно, а должно рассматриваться как неотъемлемая часть всей системы менеджмента.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 44001:2017	IDT	ГОСТ Р ИСО 44001—2020 «Корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом. Требования и структура»

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта:

- IDT — идентичный стандарт.

Библиография

[1] ISO 10667-1, Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings — Part 1: Requirements for the client

[2] ISO 10667-2, Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings — Part 2: Requirements for service providers

[3] ISO/TS 9002:2016, Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015

УДК 658:562.014:006.354

ОКС 03.100.70
03.100.01

Ключевые слова: корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом, менеджмент бизнес-взаимоотношений

Редактор *Н.В. Таланова*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *С.В. Смирнова*
Компьютерная верстка *Е.А. Кондрашовой*

Сдано в набор 30.01.2023. Подписано в печать 08.02.2023. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 7,90. Уч.-изд. л. 7,15.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru